

The background is a vibrant yellow color. It features a repeating pattern of small, light-colored icons representing various digital communication tools: speech bubbles, mobile phones, and document folders. A large, semi-transparent orange silhouette of a headset with a microphone is centered on the page, framing the main text.

DUDEN

Digital erfolgreich kommunizieren

Teamarbeit fördern, effektiv arbeiten,
kreativ werden

Professionell,
strukturiert und
wirksam in neuen
Arbeitswelten

Duden

Digital erfolgreich kommunizieren

**Teamarbeit fördern, effektiv arbeiten,
kreativ werden**

Professionell, strukturiert und wirksam
in neuen Arbeitswelten

Von Ingrid Stephan

1. Auflage

Dudenverlag
Berlin

Die **Duden-Sprachberatung** beantwortet Ihre Fragen zu Rechtschreibung, Zeichensetzung, Grammatik u. Ä. **montags bis freitags zwischen 09:00 und 17:00 Uhr.**
Aus Deutschland: **09001 870098** (1,99 € pro Minute aus dem Festnetz)
Aus Österreich: **0900 844144** (1,80 € pro Minute aus dem Festnetz)
Aus der Schweiz: **0900 383360** (3.13 CHF pro Minute aus dem Festnetz)
Die Tarife für Anrufe aus den Mobilfunknetzen können davon abweichen.
Den kostenlosen Newsletter der Duden-Sprachberatung können Sie unter www.duden.de/newsletter abonnieren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Das Wort **Duden** ist für den Verlag Bibliographisches Institut GmbH als Marke geschützt.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für die Inhalte der im Buch genannten Internetlinks, deren Verknüpfungen zu anderen Internetangeboten und Änderungen der Internetadresse übernimmt der Verlag keine Verantwortung und macht sich diese Inhalte nicht zu eigen. Ein Anspruch auf Nennung besteht nicht.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nicht gestattet.

© Duden 2021 D C B A

Bibliographisches Institut GmbH, Mecklenburgische Straße 53, 14197 Berlin

Redaktionelle Leitung Dr. Laura Neuhaus

Herstellung Alfred Trinnes

Layout Magdalene Krumbek, Wuppertal

Satz Britta Dieterle, Berlin

Umschlaggestaltung Zissue, München

Umschlagabbildungen Headset (romzicon / Noun Project), chat (Luis Rodrigues / Noun Project), Smartphone (iconpacks / Noun Project), web browser (AliWijaya / Noun Project)

Druck und Bindung AZ Druck und Datentechnik GmbH,

Heisinger Straße 16, 87437 Kempten

Printed in Germany

Bildnachweis S. 10 23WaysArt/Shutterstock.com; S. 16 nikolae/Shutterstock.com; S. 18 Maanas/Shutterstock.com; S. 23 Gebäude stockvit/Shutterstock.com, Geräte nikolae/Shutterstock.com; S. 28 Ordner Sabuhi Novruzov/Shutterstock.com, Birne Natcha Rochana/Shutterstock.com, Notiz Phumsky/Shutterstock.com, Doktor Arcady/Shutterstock.com, S. 29 Datei DStarky/Shutterstock.com, Personen Aisyah Az Zahra/Shutterstock.com, Tomate Nadiinko/Shutterstock.com, Lotus bsd/Shutterstock.com; S. 70 AF studio/Shutterstock.com; S. 78 Brief, Chat Erick Thompson/Shutterstock.com, Person mit Headset Watercolortheme/Shutterstock.com, Personen Aisyah Az Zahra/Shutterstock.com, Videokonferenz jp-evgen/Shutterstock.com; S. 113 sprechende Person Sergey Furtaev/Shutterstock.com; S. 114 Aisyah Az Zahra/Shutterstock.com

ISBN 978-3-411-74044-4

Auch als E-Book erhältlich unter: ISBN 978-3-411-91391-6
www.duden.de



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen.

www.pefc.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Flexibel arbeiten	8
1.1 Mobile Arbeitsplätze	11
1.2 Ergonomischer Arbeitsplatz	13
1.3 Ergonomisches Verhalten am Arbeitsplatz	17
1.4 Datenschutz und Datensicherheit	20
2 Sich selbst organisieren	26
2.1 Ordnung auf Ihrem Schreibtisch und Ihrem Desktop	30
2.2 Termine planen	34
2.3 Aufgaben planen	37
2.4 Aufgaben priorisieren	40
2.5 Wiedervorlagesystem nutzen	48
2.6 Dateiablagensystem entwickeln	53
2.7 Informationen organisieren	59
2.8 Ideen und Notizen sicher speichern	61
2.9 Selbstmanagement	65
2.10 Sich digital weiterbilden	74
3 Mit externen Partnern kommunizieren	76
3.1 E-Mails und Kurznachrichten	80
3.2 Videokonferenzen durchführen	106
3.3 Social-Media-Kommunikation	120
3.4 Wertschätzung in der digitalen Welt	139
3.5 Virtuelle Veranstaltungen	142
3.6 Onlinepräsentationen	154

4	Im Team virtuell zusammenarbeiten	168
4.1	Voraussetzungen für die virtuelle Zusammenarbeit	173
4.2	Teamentwicklung	178
4.3	Kommunikation im Team	180
4.4	Virtuelle Teambesprechungen	185
4.5	Informellen Austausch organisieren	199
5	Das Team gut organisieren	202
5.1	Virtuelle Strukturen entwickeln	206
5.2	Werkzeuge zur erfolgreichen Zusammenarbeit	210
5.3	Teamablage organisieren	214
5.4	Teamablage entwickeln	218
6	Fazit	222

Vorwort

Kommunikation und Teamarbeit sind in der Wissensgesellschaft essenzielle Faktoren, um Vorhaben und Projekte zum Erfolg zu bringen. Mit diesem Buch erhalten Sie die grundlegenden Methoden und Prinzipien zur Selbst- und Teamorganisation, um sowohl analog, hybrid als auch digital erfolgreich arbeiten zu können. Da in den Unternehmen unterschiedliche Plattformen und Tools verwendet werden, wurde auf ausführliche, spezifische Anleitungen verzichtet. Ziel ist es vielmehr, Ihre Softskills zu stärken und Ihnen ein Überblick über die Möglichkeiten der digitalen Zusammenarbeit zu verschaffen.

Die Arbeit auf Distanz etabliert sich zunehmend in den Unternehmen. Das hat Vorteile: Es entfallen Pendelzeiten und unter bestimmten Voraussetzungen lassen sich Phasen des ungestörten, konzentrierten Arbeitens im Homeoffice leichter realisieren als im Büro. Damit die Beschäftigten den Kontakt zum Unternehmen oder ihrer Organisation nicht verlieren, gibt es hybride Lösungen, bei denen die Mitarbeiter/-innen einen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice und einen Teil im Unternehmen verbringen. Die Präsenzzeiten können so intensiv für die Zusammenarbeit und für die interne, oft informelle Kommunikation genutzt werden. Durch eine adäquate technische Ausstattung lassen sich viele Arbeitsaufgaben virtuell erledigen. Dadurch erreichen die Beschäftigten mehr Flexibilität und mehr selbstbestimmtes Arbeiten für ihre Work-Life-Balance.

Flexibles Arbeiten erfordert eine hohe Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Damit Ihnen das gelingt, erfahren Sie im ersten Kapitel, wie Sie Ihren Arbeitsplatz ergonomisch und sicher einrichten sowie Ihren Arbeitstag im Homeoffice gesundheitsfördernd gestalten.

Im zweiten Kapitel erhalten Sie einen Überblick über die digitalen Werkzeuge, die das Fundament für eine gute Selbstorganisation bilden. Eine gute Selbstorganisation ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten im Team. Durch den richtigen Einsatz der Bürottools wie Terminkalender, To-do-Liste, gut strukturierte Ablage, Wiedervorlage, Ideenliste und Notizen, erhalten Sie die wesentlichen

Bausteine für Ihren persönlichen Weg zu einem gut durchdachten Workflow rund um Ihren Schreibtisch an die Hand.

Auch die Kommunikation mit externen Partnern verlagert sich immer mehr in den digitalen Raum. Deshalb steht im dritten Kapitel die virtuelle Kommunikation über unterschiedliche Kanäle im Mittelpunkt. Checklisten helfen Ihnen bei der Frage, wie Sie beispielsweise Videokonferenzen optimal vorbereiten und durchführen. Auch die sozialen Medien spielen eine immer größere Rolle. Sie sind nicht nur auf das Private beschränkt, sondern vermischen sich beruflich und privat zunehmend miteinander.

Viele Projekte und Vorhaben werden im Team in komplexen Prozessen durchgeführt. Ein Patentrezept dafür gibt es nicht. In Kapitel vier sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamarbeit beschrieben und wie die virtuelle Kommunikation im Team gestaltet werden kann. Auch hier helfen Checklisten, den eigenen Weg zu einer passenden Kommunikationsstrategie zu finden. Wie das Team seine Beziehungen untereinander gestaltet, welche Spielregeln die Zusammenarbeit erleichtern und welche Technik für die virtuelle Zusammenarbeit erforderlich ist.

In Kapitel 5 »Das Team gut organisieren« geht es um die Kommunikation und Zusammenarbeit auf einer gemeinsamen Plattform. Idealerweise ist sie auf die Bedürfnisse des Unternehmens oder der Organisation abgestimmt und ermöglicht eine reibungslose Kommunikation und Zusammenarbeit in einem oder mehreren Teams.

Ich hoffe, dass die beschriebenen Methoden, Werkzeuge und Checklisten Sie in Ihrer Selbst- und Teamorganisation unterstützen und Sie für Ihre Aufgaben, Projekte oder Vorhaben eine passende Organisationsstrategie entwickeln. In jedem Fall freue ich mich stets auf einen Erfahrungsaustausch mit interessierten Leserinnen und Lesern.

Ingrid Stephan

1

Flexibel arbeiten

1.1 Mobile Arbeitsplätze

Homeoffice

Remotearbeit

Hybridarbeit

Open Space

Co-Working-Spaces

1.2 Ergonomischer Arbeitsplatz

Bürostuhl

Bildschirm

1.3 Ergonomisches Verhalten am Arbeitsplatz

90-Grad-Methode

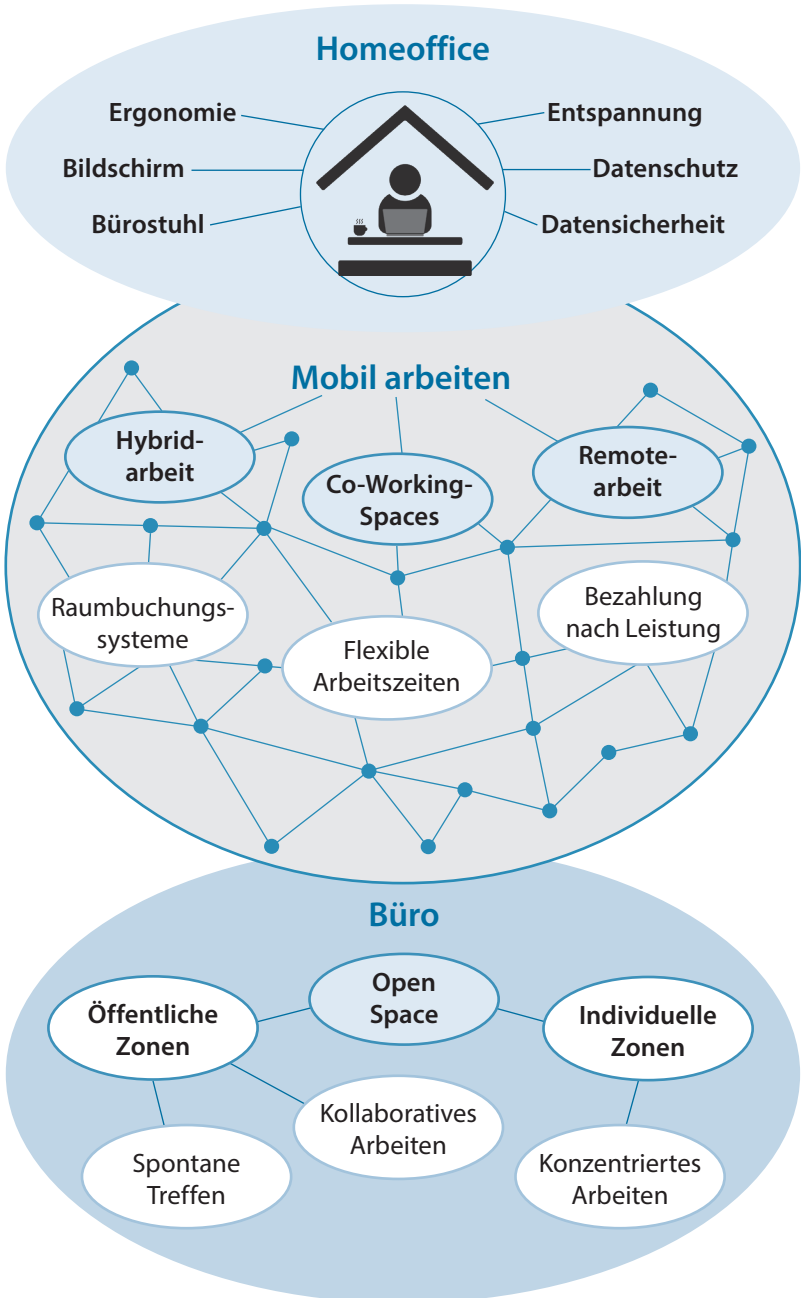
Dynamik-Methode

1.4 Datenschutz und Datensicherheit

Datenschutz

Datensicherheit

Vorschau



2

Sich selbst
organisieren

2.1 Ordnung auf Ihrem Schreibtisch und Ihrem Desktop

Schreibtischordnung

Desktopordnung

2.2 Termine planen

2.3 Aufgaben planen

To-do-Liste

2.4 Aufgaben priorisieren

2.5 Wiedervorlagesystem nutzen

Das Prinzip der Wiedervorlage

Analoge Wiedervorlage

Hybridwiedervorlage

Digitale Wiedervorlage

2.6 Dateiablagesystem entwickeln

2.7 Informationen organisieren

2.8 Ideen und Notizen sicher speichern

2.9 Selbstmanagement

Zusammenarbeit mit Vorgesetzten aus dem Homeoffice

Innere und äußere Störungen erkennen

Sägeblatteffekt

Arbeiten Sie konzentriert mit der Pomodoro-Technik

Unliebsame Aufgaben nicht aufschieben

Zusammenfassung: Wie Sie Arbeitsblockaden überwinden

Achtsamkeit üben

Den Homeofficetag strukturieren

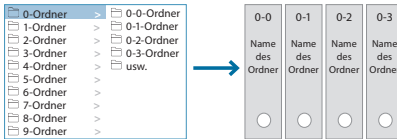
2.10 Sich digital weiterbilden

Vorschau

Aufgeräumte Arbeitsumgebung



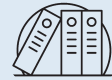
Dateiablagensystem für den persönlichen Bereich



System zur Dateibenennung
20..-00-00-Name-Thema.doc

Arbeitsplatzablage

Sich selbst organisieren



Informationen organisieren

Infothek A bis Z

Google Alerts

RSS-Feeds

Recherche im Internet

PDF-Formate

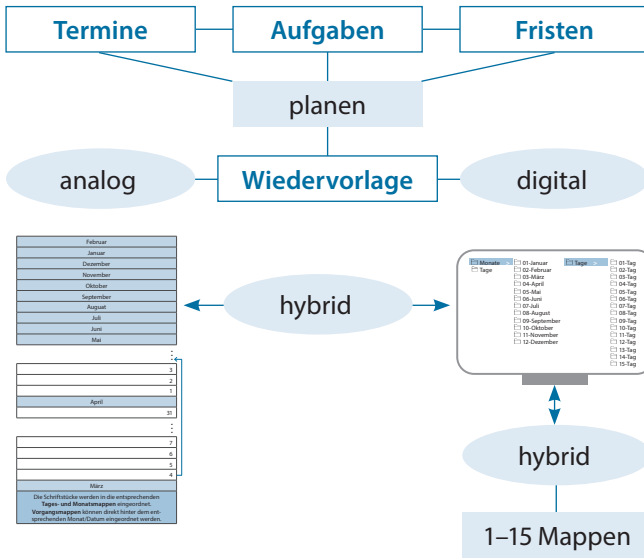
Ideen und Notizen



Digitales Notizbuch

Sich digital weiterbilden



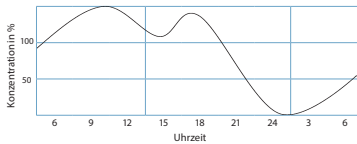


Selbstmanagement

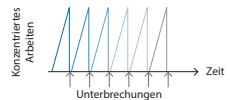
Zusammenarbeit mit Vorgesetzten



Innere und äußere Störungen erkennen



Sägeblatteffekt verhindern



Arbeitsblockaden überwinden



Konzentriertes Arbeiten mit der Pomodoro-Technik



Achtsamkeitsübungen in den Alltag einbinden



Gerade im Homeoffice rückt der eigene Schreibtisch beziehungsweise der eigene digitale Arbeitsbereich stark in den Fokus. Viele Prozesse laufen hier zusammen, was Ihre Tätigkeit sehr komplex und anspruchsvoll macht. Es geht darum, den Informationsfluss rund um Ihren Schreibtisch zu steuern und im Fluss zu halten. Dabei helfen Ihnen die Bürowerkzeuge Terminkalender, Aufgabenliste, Wiederholungsvorlage und Arbeitsplatzablage. Durch digitale Tools lassen sich viele Prozesse einfacher gestalten. Bevor Sie sich aber für eine App entscheiden, sollten Sie mehrere Tools eine Weile im Probeabo oder kostenlos nutzen, um herauszufinden, welche die passenden Funktionen für Ihre Tätigkeiten haben.

Eine funktionierende Selbstorganisation ist ein gutes Fundament für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team.

2.1 Ordnung auf Ihrem Schreibtisch und Ihrem Desktop

Schaffen Sie zuerst Ordnung auf Ihrem Schreibtisch. Eine gute Orientierung bieten die Regeln nach der aus der Produktion bekannten 5-A-Methode.

Die 5-A-Methode umfasst 5 Schritte:

1. Aussortieren unnötiger Dinge
2. Aufräumen nach Plan
3. Arbeitsplatz sauber halten
4. Anordnung zur Regel machen
5. Alle Punkte einhalten und ständig verbessern

Schreibtischordnung

»Ordnung ist das halbe Leben!« Diesen Satz assoziieren Sie vielleicht mit gemischten Gefühlen. Übertragen auf unser analoges und digitales Leben kann Ordnung dazu beitragen, den Überblick zu bewahren

und sich zu motivieren. Zunächst zeige ich Ihnen, wie Sie an Ihrem Arbeitsplatz Ordnung halten. Nicht selten kommt es vor, dass auf dem Schreibtisch Chaos herrscht. Obwohl wir beruflich sehr viele Prozesse digital bearbeiten, liegen immer wieder Papierdokumente und andere Gegenstände, die vielleicht noch gebraucht werden, herum.

Halten Sie in Ihrem Arbeitsbereich Ordnung. Dazu gehört vor allem, dass alle Bürowerkzeuge einen festen Platz haben und Ihre Schreibtischplatte weitgehend leer bleibt. Nur die Unterlagen, die Sie gerade für die jeweilige Tätigkeit brauchen, sollten sich darauf befinden. Alles andere wird im Schreibtisch, in Rollcontainern oder Regalen untergebracht.

Alle haben eine andere Vorstellung von Ordnung. Gestalten Sie Ihren Arbeitsbereich zu Hause im Homeoffice oder im Büro nach Ihren Bedürfnissen. Sie müssen sich wohlfühlen und wenn Ihnen das gelingt, sind Sie für den Start in den Arbeitstag motiviert.

Aussortieren unnötiger Dinge. Beim Aussortieren ist ein kritischer Blick nötig. Alles, was Sie nicht mehr brauchen, legen Sie weg. Es gibt viele Dinge, die sich im Laufe der Zeit in Schubladen, Schränken und Regalen ansammeln. Für Dinge, von denen Sie sich überhaupt nicht trennen können, stellen Sie einen Karton bereit. Nutzen Sie ihn als Zwischenlager. Kleben Sie auf den Karton eine Liste mit den Gegenständen, die sich darin befinden. Legen Sie ein Datum fest, an dem der Inhalt vernichtet/verschenkt werden kann, falls Sie diese bis dahin nicht mehr gebraucht haben. Tragen Sie diesen Termin in Ihren Terminkalender ein.

Aufräumen nach Plan. Die übrig gebliebenen Gegenstände ordnen Sie sinnvoll und ergonomisch an. Das, was Sie häufig brauchen, sollten Sie in direkter Reichweite auf und um den Schreibtisch unterbringen. Auf dem Schreibtisch liegen nur noch die Dinge, die für die tägliche Arbeit erforderlich sind. Das sind in der Regel PC, Bildschirm(e), Tastatur, Maus, Smartphone, Tablet u. Ä. Jeder Gegenstand hat seinen festen Platz. Für die ruhigen Arbeitsphasen bestimmen Sie für Ihr ausgeschaltetes Smartphone einen Platz außer Sichtweite. Büroutensilien wie Locher, Hefter, Entklammerer, Klebeabroller, Klebestift, Schere und Korrekturlack bewahren Sie nicht auf

dem Schreibtisch, sondern im Schreibtisch am besten in einer mit Schaumstoff ausgelegten Ablageschale auf. Schneiden Sie für die jeweiligen Gegenstände eine Aussparung in den Schaumstoff, dann sehen Sie sofort, wenn etwas fehlt. Papierakten, die Sie ständig brauchen, befinden sich einheitlich beschriftet in der Hängeregistratur Ihres Schreibtisches. Ordner, die Sie seltener brauchen, aber die für Ihre tägliche Arbeit notwendig sind, befinden sich nach einem einheitlichen System (siehe S. 56) beschriftet und geordnet im Schrank.

Arbeitsplatz sauber halten. Stapel auf dem Boden, zugestellte Fensterbänke, gebrauchte Tassen, zugelebte Bildschirme können sehr belastend wirken – nicht nur optisch. Räumen Sie regelmäßig auf und reinigen Sie Schreibtisch, Schubladen, Schränke, Regale, Bürogeräte u. Ä. Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen, ob Ihr Arbeitsplatz Ihren Vorstellungen entspricht. Denken Sie auch daran, Ihren Arbeitsbereich nach Ihrem Geschmack – nicht übertrieben – mit schönen Accessoires auszustatten.

Anordnung zur Regel machen. Alles hat seinen festgelegten Platz und die Regeln werden eingehalten. Brauchen Sie den Klebestift, dann legen Sie ihn nach Gebrauch wieder an die vorgesehene Stelle zurück. Feste Plätze für Arbeitsmittel reduzieren Suchzeiten und Stress.

Alle Punkte einhalten und ständig verbessern. Geht es etwas hektischer zu, dann schleichen sich gerne wieder die alten Fehler und Versäumnisse ein. Seien Sie vorsichtig: Die Gefahr, wieder in die alte Routine zurückzufallen, ist groß. Nur durch ständige Übung können Sie die neue Routine festigen. Halten Sie durch und versuchen Sie auch, den erreichten Stand kontinuierlich zu verbessern.

Die Clean-Desk-Policy, die Sie vielleicht in Ihrem Unternehmen umsetzen, sollten Sie auch zu Hause praktizieren. So bekommen Sie schon morgens ein Gefühl von Klarheit.

3

Mit externen
Partnern
kommunizieren

3.1 E-Mails und Kurznachrichten

Achtsam schreiben

E-Mails formal richtig schreiben

Umgang mit E-Mails und Kurznachrichten

3.2 Videokonferenzen durchführen

Kommunikative Kompetenz

Gesprächstechniken anwenden

Videogespräche strukturieren

Umgang mit der Technik

Wie präsentiere ich mich vor der Kamera?

3.3 Social-Media-Kommunikation

Die bekanntesten Social-Media-Plattformen

Texte in sozialen Netzwerken

Tipps zum Texten auf den Plattformen LinkedIn, Blog, Twitter und Facebook

Aktivitäten in den sozialen Netzwerken

Nutzen Sie die sozialen Medien bewusst

3.4 Wertschätzung in der digitalen Welt

3.5 Virtuelle Veranstaltungen

Virtuelle Veranstaltungsarten

Virtuelle Veranstaltungen vorbereiten, durchführen und nachbereiten

3.6 Onlinepräsentationen

Vorüberlegungen

Planung

Handout

Vorschau

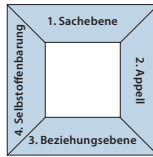
Achtsam schreiben

Professioneller Umgang mit E-Mails

E-Mail-Etikette

zeitversetzt
formell
formal richtig
sicher

E-Mail



– passender Stil
– empathisch
– ...

Kurz-nachricht

Einsatz von Kurznachrichten

Kurznachrichten-Etikette

Echtzeit
informell
SMS, Messengerdienste
Chat im Web



Videokonferenzen

One-to-one-Kommunikation



Etikette zu One-to-one-Gesprächen

Many-to-many-Kommunikation



One-to-many-Kommunikation



Optimale Arbeitsumgebung

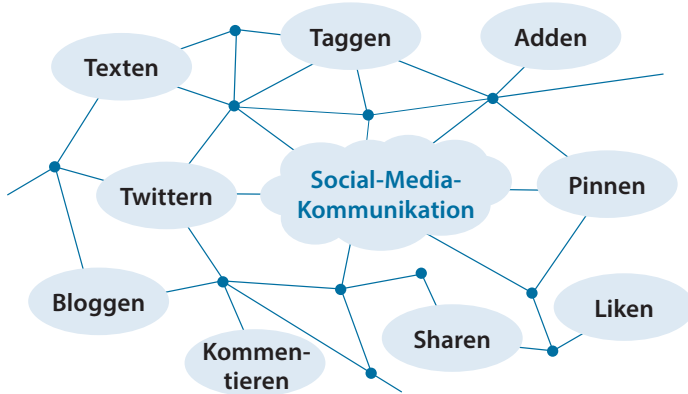
- richtigen Arbeitsplatz auswählen
- ruhige Atmosphäre schaffen
- Störfaktoren ausschalten
- Kameraeinstellung
- Beleuchtung
- ...



Wie präsentiere ich mich vor der Kamera?

- virtuellen Blickkontakt halten
- Stimme und Sprechtempo
- Körpersprache kontrollieren
- Körperhaltung optimieren
- Kameraeinstellung optimieren
- Programmfunktionen beherrschen
- ...

Social-Media-Kommunikation

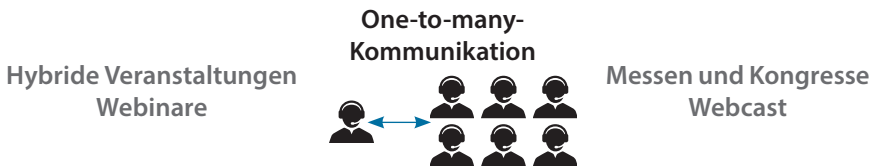


Content + SEO-Texte wirkungsvoll formulieren
Hashtags wirkungsvoll einsetzen

Wertschätzung in der digitalen Welt:

Social-Media-Richtlinien im Unternehmen und Etikette zu sozialen Netzwerken

Virtuelle Veranstaltungen



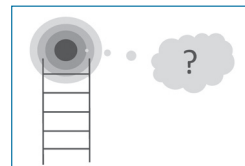
Rollen: Moderation, Co-Moderation, technische Assistenz, Protokollant/-in, Zeitwächter/-in, teilnehmende Personen

Interaktive Elemente

- gemeinsam Dateien bearbeiten
- Whiteboard
- Bildschirm teilen
- virtuelle Gruppenräume
- Umfragen und Abstimmungen
- Chat

Etikette zu One-to-many-Video-konferenzen

Onlinepräsentationen durch Screensharing



Die Digitalisierung verändert unser Kommunikationsverhalten. Das Smartphone als Kommunikationszentrale ist dienstlich wie privat immer dabei. Wir telefonieren über IP (VoIP), schreiben Kurznachrichten und Chatten in Echtzeit über Messengerdienste (z. B. WhatsApp, Threema). E-Mails werden über Apps auf verschiedenen Endgeräten synchronisiert. Durch Pushbenachrichtigungen sind wir jederzeit, ohne die App öffnen zu müssen, informiert. Wir sind in den sozialen Medien aktiv, informieren uns über Neuerungen in virtuellen Veranstaltungen und bilden uns über Webinare fort.

3.1 E-Mails und Kurznachrichten

Im beruflichen Bereich gehört die E-Mail neben dem Telefon zum beliebtesten Kommunikationsmittel. Schnell und unbürokratisch lassen sich zeitversetzt Sachverhalte klären oder andere Angelegenheiten regeln. In der Unternehmenskorrespondenz ersetzt sie vor allem den Geschäftsbrief. Im privaten Bereich liegen die Messengerdienste (z. B. WhatsApp oder Threema) weit vorne. Die unkomplizierte und schnelle Kommunikation über Kurznachrichten wird zunehmend – unter bestimmten Voraussetzungen – in der beruflichen Kommunikation genutzt.

E-MAIL	KURZNACHRICHTEN
<ul style="list-style-type: none"> • formeller Charakter • Ersatz für den physischen Geschäft- bzw. Privatbrief • zeitversetzte Kommunikation • einfache Bedienung der E-Mail-Software mit zusätzlichen Funktionen wie z. B. Terminkalender, Aufgabenverwaltung, Kontaktverwaltung, Raumbellegung 	<ul style="list-style-type: none"> • eher informeller Charakter • Kurze Texte wie z. B. Benachrichtigungen und Erinnerungen • Kommunikation in Echtzeit • einfache Bedienung • schnelle Mitteilung meist im Telegrammstil • inhaltlich aktuelle, wichtige Informationen

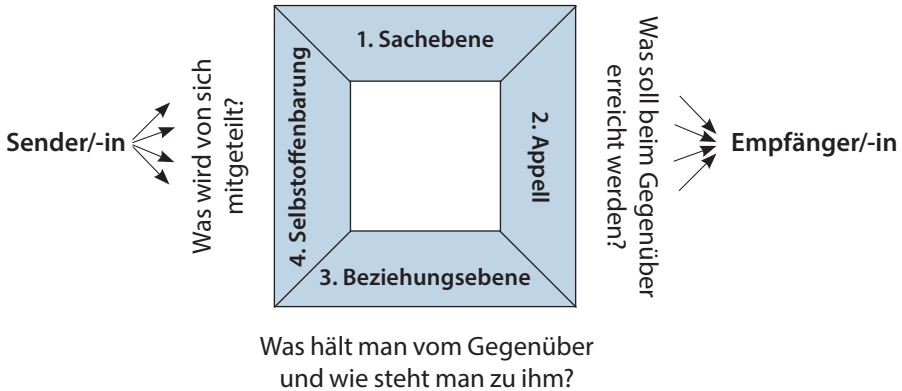
E-MAIL	KURZNACHRICHTEN
<ul style="list-style-type: none"> • Dokumente liegen in elektronischer Form vor und können automatisch weiterverarbeitet werden • fehlende Authentizität und Sicherheit – nur mit Verschlüsselung und durch eine qualifizierte elektronische Signatur möglich • Steuerrelevante E-Mails und Dateianhänge müssen nach den gesetzlichen Vorgaben indexiert, eindeutig den Geschäftsvorgängen zuordenbar, aufbewahrt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bildsprache durch Emojis • im beruflichen Bereich dürfen nur DSGVO-konforme Messenger genutzt werden. • Mitglieder einer angelegten Gruppe können schnell informiert werden. • Sprach- und Textnachrichten • Tanskription (Umwandlung des gesprochenen Wortes in geschriebenen Text)

Achtsam schreiben

Die digitale Schriftkommunikation gilt als kommunikationsarm. Grund dafür ist, dass wir im schriftlichen Austausch auf die nonverbalen Signale wie Mimik, Gestik und Augenkontakt sowie Stimme und Tonfall verzichten müssen. Gefühle und Befindlichkeiten müssen in stärkerem Maße in Worte gefasst werden. Neben der sachlich richtigen Formulierung des Textes ist die emotionale Ausdrucksfähigkeit gefordert. Wir entwickeln unseren Eindruck von E-Mail- oder Chat-Partnern aus dem Schreibstil, durch die Wortwahl und vielleicht sogar aus der Reaktionszeit auf eine Nachricht. Ebenso interpretieren unsere Kommunikationspartner/-innen – geprägt aus ihren Erfahrungen, der Kultur o. Ä. – die übermittelten Informationen. Dadurch kann es leicht zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen kommen.

Das Kommunikationsquadrat zur Verbesserung der digitalen Schriftkommunikation anwenden. Das Kommunikationsquadrat nach Friedemann Schulz von Thun ist hauptsächlich auf die mündliche Kommunikation ausgerichtet, kann aber auch bei schriftlichen Mitteilungen dazu beitragen, das Verständnis zu fördern. Das Kommunikationsquadrat enthält vier Aspekte:

Über welchen Sachinhalt wird informiert?



Schreiben Sie Ihre E-Mails oder Kurznachrichten unter vier Aspekten: Sachebene, Appell, Beziehungsebene, Selbstoffenbarung. Wer Ihre Nachricht empfängt, liest und interpretiert die Botschaft ebenfalls unter diesen vier Aspekten. Ob die Nachricht wie gewünscht verstanden wird, hängt ganz entscheidend von der Schreib- und Lesekompetenz der Beteiligten ab.

1. Vermitteln Sie die Sachinhalte klar und verständlich. Lassen Sie keinen Spielraum für ein »Zwischen-den-Zeilen-Lesen«.
2. Fragen Sie sich, was Sie mit Ihrer Textbotschaft erreichen wollen. Formulieren Sie deutlich, was Sie von der adressierten Person erwarten.
3. Seien Sie sich bewusst, dass Ihre Nachricht immer etwas Persönliches von Ihnen preisgibt, das darüber Aufschluss geben kann, wie Sie zu einer Sache/Person stehen.
4. Auch in einer Kurznachricht offenbaren Sie, wie Sie zur Person stehen und was Sie von ihr halten. Gehen Sie in den Perspektivenwechsel und überprüfen Sie Ihre Texte in der Rolle des/der Lesenden.

Schreiben im passenden Stil. Im **Ich-Stil** schreiben Sie, wenn Sie Ihre Organisation bzw. sich selbst in den Mittelpunkt stellen, z. B. »Ich freue mich auf eine Antwort«. Im **Passiv-Stil**, indem Sie die Sachlichkeit betonen, was auf der anderen Seite auch wieder unpersönlich

wirken könnte, z. B. »Das Kopieren der Bilder ist erlaubt«. Im **Sie-Stil**, indem Sie die adressierte Person ansprechen und einbeziehen, z. B. »Schicken Sie bitte die Unterlagen bis zum 2. Mai 20.. zurück«.

Schreiben Sie empathisch. Am besten geht das, wenn Sie so schreiben, wie Sie selbst angeschrieben werden möchten. Und lesen Sie den Text immer noch einmal durch, bevor Sie auf die Schaltfläche »Senden« klicken. Achten Sie auf einen natürlichen und freundlichen Ton. Formulieren Sie Ihre Texte auf Augenhöhe und wertschätzend statt distanziert.

Beispiele:

- Wir bitten Sie, uns zu unterstützen / um Ihre Hilfe / um Ihre Meinung.
- Vielen Dank für Ihren Einsatz / Ihre Hilfe / Ihr Entgegenkommen / Ihre Zeit.
- Es wäre eine große Hilfe für uns ...
- Wir wissen, dass Sie gerade viel zu tun haben, ...

Vermeiden Sie passive, unpersönliche Formulierungen wie z. B. »Ich bedaure sehr ...«, statt »Es ist bedauerlich ...« und vermeiden Sie Fremdwörter, Fachwörter, Floskeln sowie Übertreibungen. Falls Sie auf ein Fachwort nicht verzichten können, erklären Sie den Begriff, z. B. »Das heißt, ...«, »Das bedeutet, ...«.

Teilbetreffe als Frage formulieren. Formulieren Sie neben dem Betreff im E-Mail-Text Teilbetreffe (Zwischenüberschriften) als Frage, z. B. »Wo kann ich mich informieren?«, »Was ist zu tun?«

Formulieren Sie eine passende Anrede. Die richtige Anrede signalisiert guten Stil und trägt zu einem gelungenen Einstieg in eine Nachricht bei. Bei Kurzmitteilungen über Messengerdienste im beruflichen Kontext sollten Sie beim Start eines Chats nicht darauf verzichten. Wenn die Antworten sofort erfolgen, können Sie im weiteren Chatverlauf darauf verzichten.

ANREDE	BEISPIELE
Formell passende Anrede bei Erstkontakten oder höher- gestellten Personen	Sehr geehrte Frau (Prof. Dr.) ..., Sehr geehrter Herr (Prof. Dr.) ...,
Neutral passt immer, besonders, wenn Sie die Person nicht persönlich kennen	Guten Morgen, Guten Tag, Frau ..., <small>später ab</small> Frau ..., Guten Morgen, <small>11:00 Uhr</small> Guten Tag, Herr ... Herr ...,
Allgemein wenn Sie eine Gruppe oder ein Team anschreiben	Sehr geehrte Kolleg/-innen, Sehr geehrte Bürgerinnen und Bürger, Sehr geehrtes Gründungsteam, Sehr geehrte Persönlichkeiten, Sehr geehrte Damen und Herren, <i>(kann wenig engagiert wirken)</i>
Persönliche Beziehung zwischen gleichgestellten Personen, mit denen Sie in guter Beziehung stehen	Liebe ..., Lieber ..., <i>Folgende Anreden könnten – je nach Kontext – zu lässig und einfallslos wirken:</i> Hallo Frau ..., Hallo Herr ..., Hallo zusammen, ...

Geschlechter richtig ansprechen: Um gleichzeitig weibliche und männliche Lesende anzusprechen, empfehle ich Ihnen folgende Schreibweisen:

SCHREIBWEISE	BEISPIELE
Die sprachliche Gleichstellung durch die Doppelnennung ist eindeutig und die höflichste Variante.	Sehr geehrte Leserinnen und Leser, Liebe Schülerinnen und Schüler,

Konsequente Doppelnennung im Text	<p>Mitarbeiter/-innen (<i>Die Schreibweise Schrägstrich ohne »Ergänzungsstrich« tritt zwar häufig auf, ist aber rechtschreiblich nicht korrekt.</i>)</p> <p>Arzt/Ärztin (<i>Mithilfe eines Schrägstrichs kann nur verkürzt geschrieben werden, wenn sich die Wörter ausschließlich in der Endung unterscheiden.</i>)</p>
-----------------------------------	--

Neben dem weiblichen und männlichen Geschlecht gibt es die dritte Kategorie **divers** für Menschen, die sich weder dem einen noch dem anderen Geschlecht zugehörig fühlen. Die Formulierung »Sehr geehrte Persönlichkeiten« zeigt, dass die einzelnen Personen des Empfängerkreises – wie in der Formulierung »Sehr geehrte Damen und Herren« – individuell wertgeschätzt werden (insoweit verhält sich »Persönlichkeiten« zu »Personen« wie »Damen/Herren« zu »Männer/Frauen«), ohne dass dabei ein Bezug auf die Genderidentität oder die Haltung der angesprochenen Personen zu einer möglichen Genderidentität außerhalb Mann/Frau genommen wird. Die Abkürzung »d« für »divers« wird im deutschen Sprachraum bei Stellenausschreibungen verwendet, z. B. »Wir suchen für die Leitung des Personalamts (m, w, d) ...«. Gendergerechte Formulierungen befinden sich derzeit noch in der Erprobungsphase.

Die in der Praxis am häufigsten verwendeten Formen wie das Sternchen (Mitarbeiter*innen), der Unterstrich (Mitarbeiter_innen), das Binnen-I (MitarbeiterInnen) und der Doppelpunkt (Mitarbeiter:innen) sind bisher nicht im amtlichen Regelwerk der deutschen Rechtschreibung verankert. Um Doppelnennung zu vermeiden, kann man versuchen, auf Ersatzformulierungen mit geschlechtsneutralen Wörtern auszuweichen, z. B. Studierende, Lehrkräfte, Redaktion, Leitung.

Formulieren Sie eine passende Grußformel und einen passenden Briefschluss. Beachten Sie unternehmensinterne Regelungen. Unterschreiben Sie den Brief immer mit Ihrem Vor- und Zunamen. Fehlende oder abgekürzte Vornamen vermitteln einen verschlossenen und unfreundlichen Eindruck. Setzen Sie vor den Namen die korrekte Abkürzung für Einzelvollmacht (i. A.), Artenvollmacht (i. V.) oder Procura (ppa.) sowie den Titel.

GRUSSFORMEL	BEISPIELE
<p>Formell</p> <ul style="list-style-type: none"> • immer anwendbar • in informellen Schreiben kann sie zu steif wirken 	<p>Mit freundlichen Grüßen Freundliche Grüße (<i>moderne Variante</i>) Freundliche Grüße aus ... Freundliche Grüße nach ...</p>
<p>Etwas distanziert Die Verabschiedung »Gruß« kann eine unfreundliche Wirkung erzeugen.</p>	<p>Mit freundlichem Gruß Freundlicher Gruß Gruß</p>
<p>Verbindlich, modern wenn Sie die Kommunikationspartner gut kennen</p>	<p>Viele Grüße (<i>kann auch langweilig wirken</i>) Schöne Grüße</p>
<p>Enger Kontakt nur bei engem Kontakt mit den Kommunikationspartnern angebracht</p>	<p>Liebe Grüße</p>
<p>Modern und je nach Grad der Vertrautheit oder Briefinhalt (Werbung, Einladung u. Ä.) Damit die gewünschte Wirkung erzielt wird, prüfen Sie ganz genau, in welcher Beziehung Sie zu der Person des Schreibens stehen.</p>	<p>Mit sonnigen Grüßen Mit herzlichen Grüßen Herzliche Grüße Herzliche Grüße aus ... Herzlichst, Ihre/Ihr Die besten Grüße aus ... Es grüßt Sie freundlich Es grüßt Sie herzlich Es grüßt Sie aus ... Es grüßt Sie nach ...</p>
<p>In den Schlusstext eingebaute Grüße Sie wirken etwas lockerer und sind eher bei engeren Kontakten angebracht.</p>	<p>Bis bald und viele Grüße Wir freuen uns auf Ihren Besuch und grüßen Sie bis dahin herzlich Wir grüßen Sie herzlich und wünschen Ihnen einen guten Start in die neue Arbeitswoche Wir freuen uns auf das Gespräch und grüßen Sie freundlich</p>

Check vor dem Abschicken. Um Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu vermeiden, sollten Sie Ihre Nachrichten vor dem Absenden sorgfältig prüfen.

CHECKLISTE – BEVOR E-MAILS ODER KURZNACHRICHTEN VERSENDEN

Prüfen Sie folgende Punkte, bevor Sie eine E-Mail oder Kurznachricht an eine externe Person versenden:

1.	Ist der Inhalt der E-Mail oder der Textnachricht wirklich bedeutsam? Wenn nicht, ist es völlig in Ordnung, die geschriebene E-Mail oder Kurznachricht zu löschen. Manchmal ist ein Telefonat sinnvoller.	<input type="checkbox"/>
2.	Müssen die ausgewählten Personen tatsächlich im Cc stehen?	<input type="checkbox"/>
3.	Ist die Nachricht sachlich/neutral oder vielleicht doch zu emotional? Antworten Sie auf emotionale E-Mails/Kurznachrichten immer sachlich und auf keinen Fall sofort. Nehmen Sie sich Zeit für die Antwort.	<input type="checkbox"/>
4.	Enthält die Nachricht alle notwendigen Informationen?	<input type="checkbox"/>
5.	Sind die Inhalte klar, transparent und wertschätzend formuliert? Verwenden Sie die Wörter »Bitte« oder »Danke« lieber zu viel als zu wenig.	<input type="checkbox"/>
6.	Stellen Sie sicher, dass Ihre Informationen so ankommen, wie sie gemeint sind.	<input type="checkbox"/>
7.	Vermeiden Sie Hervorhebungen oder Ausrufezeichen, die die Wichtigkeit signalisieren sollen.	<input type="checkbox"/>
8.	Wählen Sie für Anhänge eindeutige Dateibezeichnungen. Nummerieren Sie bei E-Mails mehrere angehängte Dateien durch.	<input type="checkbox"/>

One-to-many-Kommunikation. Diese Art der virtuellen Kommunikation dient der Wissensvermittlung. Die eingesetzten Programme bieten vielfältige Funktionen wie z.B. Koordinationstools, über die die Interaktion zu den teilnehmenden Personen gesteuert wird (siehe S. 185).

Kommunikative Kompetenz

Alle Arten von Videokonferenzen verlangen von den teilnehmenden Personen grundsätzliche kommunikative Fähigkeiten, damit die virtuelle Zusammenarbeit gelingt. Gerade im beruflichen Bereich sind Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Zielorientierung, Teamfähigkeit und Selbstreflexion besonders wichtig. Über welche Kompetenzen Sie verfügen, hängt stark von Ihrer Persönlichkeit ab. Sollten Sie in dem einen oder anderen Bereich Verbesserungspotential sehen, lohnt es sich, daran zu arbeiten.

KOMPETENZEN FÜR DIE GESPRÄCHSFÜHRUNG

KOMPETENZEN	KENNZEICHEN
Einfühlungsvermögen (Empathie)	<ul style="list-style-type: none"> • Sie können sich gut in die Gedanken, Wünsche, Gefühle von anderen Personen hineinversetzen. • Sie zeigen an Ihrem Gegenüber Interesse und hören gut zu. • Sie können sich auf das Verhalten des Gegenübers souverän einstellen. • Sie haben eine gute Wahrnehmung für die non-verbale Signale Ihrer Gesprächspartner/-innen.
Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sie können sich situativ gut ausdrücken. • Ihre Körpersprache ist kongruent und unterstreicht Ihre Aussagen. • Sie bleiben im Gespräch beim Thema und schweifen nicht ab. • Sie sind inhaltlich gut vorbereitet und können gut argumentieren. • Sie gewähren Ihrem Gegenüber ausreichend Raum zum Sprechen.

KOMPETENZEN	KENNZEICHEN
Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sie stellen überwiegend offene Fragen. Offene Fragen beginnen immer mit einer W-Frage (z. B. wer, was, wie) und aktivieren Ihre Gesprächspartner/-innen zum Reden.
Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Sie sind zielstrebig, verbindlich und konsequent. • Sie definieren realistische Ziele, passen sie gegebenenfalls an und überprüfen die Erreichung.
Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sie zeigen bei Meinungsverschiedenheiten Ihre Bereitschaft, einen Konsens zu finden oder einen Kompromiss einzugehen. • Sie verfügen über Techniken, um mit Konflikten ziel- und lösungsorientiert umzugehen. • Sie sind kritikfähig und lassen sich bei Auseinandersetzungen nicht aus dem Gleichgewicht bringen.
Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sie haben die Fähigkeit, mit anderen konstruktiv zusammenzuarbeiten. • Sie unterstützen die Teammitglieder, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. • Sie arbeiten im Team rivalitätsarm.
Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Sie können das eigene Verhalten reflektieren. • Sie kennen Ihre Stärken und Schwächen. • Sie zeigen Interesse am Feedback zur eigenen Person. • Sie sind offen für Kritik und Verbesserungsvorschläge.

Gesprächstechniken anwenden

Das Sprechen und Zuhören in einem One-to-one-Videogespräch erfordert eine höhere Konzentration als bei einem Face-to-Face-Gespräch. Das Gesagte braucht in der Regel etwas Zeit, bis es beim Gegenüber ankommt. Dieses muss es akustisch verstanden haben, um gleichzeitig die verbalen und häufig eingeschränkten nonver-

balen Botschaften in die eigenen Gedanken einzuordnen. Das erfordert von allen Beteiligten Disziplin und volle Aufmerksamkeit. Was dazu führen kann, dass wir im Laufe des Arbeitstages schneller abgespannt und müde werden – dieser Effekt wird als »Zoom-Fatigue« bezeichnet.

Folgende Gesprächstechniken verbessern Ihre Videokommunikation:

Aktives Zuhören. Aktives Zuhören in der Videokommunikation fördert eine entspannte Gesprächsatmosphäre und das Verständnis zwischen Ihnen und Ihren Gesprächspartner/-innen – vorausgesetzt die Gruppe ist nicht allzu groß. Im Zweiergespräch lassen sich die mitschwingenden Emotionen ganz gut widerspiegeln. Je größer die Gruppe jedoch wird, umso schwieriger wird es, sich beispielsweise bei Unstimmigkeiten dem Gegenüber anzunähern.

So praktizieren Sie »Aktives Zuhören« in einer Videokonferenz:

- **Blickkontakt.** Halten Sie Blickkontakt mit Ihrem Gegenüber über die Kameralinse. Da die Kameralinse sich am oberen Bildschirm befindet, sollten Sie nicht – wie gewohnt – auf die Bildschirmmitte schauen, sondern die Augen auf die Linse richten.
- **Nicht unterbrechen.** Lassen Sie den Gesprächspartner / die Gesprächspartnerin ausreden und unterbrechen Sie ihn/sie nicht.
- **Verbalisieren.** Greifen Sie die emotionale Botschaft des Gegenübers auf und beschreiben Sie diese mit den eigenen Worten, z. B. »Sie wirken etwas verärgert. Täuscht mich der Eindruck?«
- **Nachfragen.** Signalisieren Sie Ihre Aufmerksamkeit, indem Sie nachfragen, z. B. »Wie kann ich Ihnen helfen?«, »Wie kam es dazu?«
- **Paraphrasieren.** Zeigen Sie Ihrem Gegenüber Interesse an seinen Äußerungen, indem Sie das Gesagte als Feedback in eigene Worte fassen.
- **Zusammenfassen.** Bringen Sie Gesprächsinhalte während eines Gesprächs auf den Punkt. Damit sichern Sie Teilergebnisse und es hilft Ihnen, den Überblick zu behalten.

- **Unklares klären.** Geben Sie an den/die Gesprächspartner/-in sofort eine Rückmeldung, wenn etwas unklar ist.
- **Bestätigungen.** Bestätigungen wie »Wirklich?«, »Ja!« und Bestätigungslaute wie »mhm«, »ach« oder Kopfnicken ermuntern Ihr Gegenüber, weiterzureden.

Argumentieren. Klären Sie Ihre Rolle in der Videokonferenz. Sind Sie Moderator/Moderatorin, Gesprächsleiter/-in, Experte/Expertin oder Teilnehmer/-in? Verschaffen Sie sich eine gute Position, indem Sie sich auf die Inhalte des Gespräches und auf die Argumentation intensiv vorbereiten. Sammeln Sie Fakten zu den Gesprächsthemen. Versuchen Sie möglichst viel über die Personen, die Sie überzeugen wollen, zu erfahren. Informieren Sie sich über getroffene Vereinbarungen. Gibt es betriebliche Vorgaben, die beachtet werden müssen? Bereiten Sie Zahlen, Grafiken oder Tabellen vor, um Ihre Argumentation zu untermauern.

Ich-Botschaften. Formulieren Sie Ihre Meinungen, Empfindungen und Emotionen in einer Ich-Botschaft. Besonders bei Kritik oder in besonderen Situationen, in denen Sie negative oder unangenehme Informationen mitteilen. Thematisieren Sie Ihre eigene Befindlichkeit und appellieren Sie damit an die Hilfsbereitschaft der anderen. Ihr/-e Gesprächspartner/-in kann durch eine Ich-Botschaft eher eine Kritik annehmen und eine konstruktive Lösung anstreben. Das fördert eine angenehme Arbeitsatmosphäre während einer virtuellen Besprechung.

Kommunizieren Sie klar und positiv. Formulieren Sie positiv. Sagen Sie z. B. nicht »Das kann nur schwer umgesetzt werden« sondern »Das lässt sich unter diesen Bedingungen machen«. Vermeiden Sie »Füllwörter« wie z. B. »also«. Vermeiden Sie Weichmacher, z. B. »echt« oder »wirklich«. Setzen Sie Formulierungen im Konjunktiv (z. B. »würde«, »könnte«, »hätte«, »sollte«) sparsam ein – sie wirken abschwächend. Wörter wie »eigentlich« oder »vielleicht« schränken das Gesagte ein und sollten sparsam verwendet werden. Die Wörter »immer«, »ständig« oder »nie« sind Verallgemeinerungen und Übertreibungen, die beim Gegenüber Widerstand auslösen können.