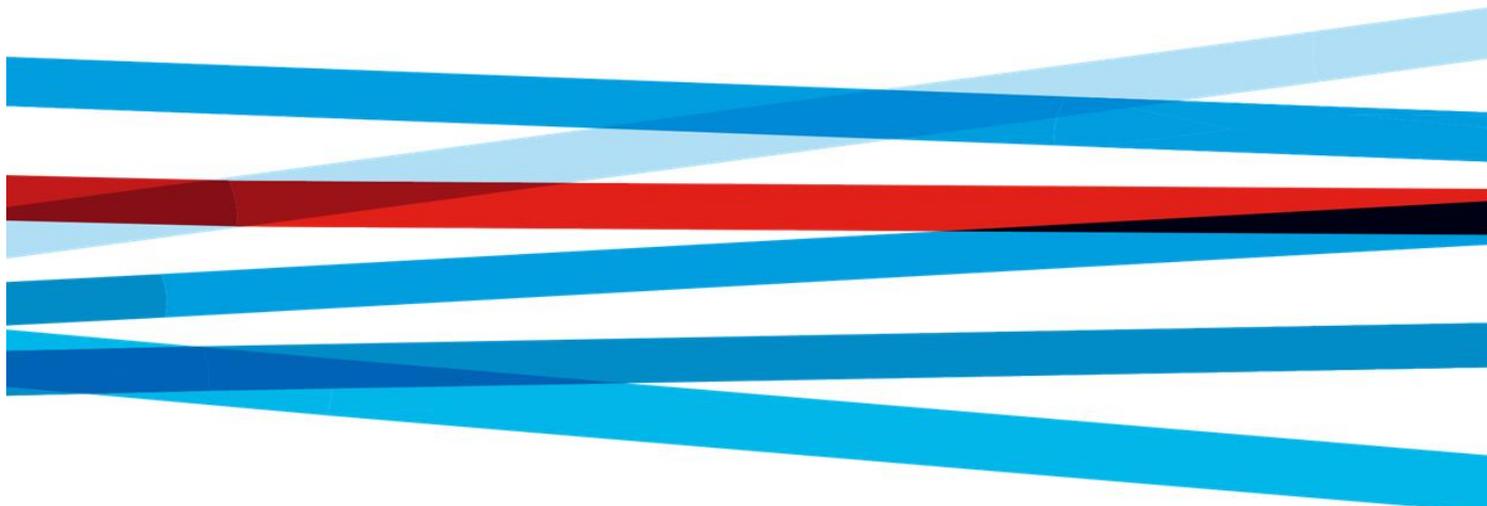


# Arbeitshilfe

# New Work

Qualitätswerkstatt 2.0  
im Bundesprogramm „Demokratie leben!“



## Inhalt

<b>1. Qualitätsentwicklung in Projekten .....</b>	<b>3</b>
<b>2. New Work – mehr als ein Trend .....</b>	<b>3</b>
2.1 Agiles Manifest, agile Werte, agile Prinzipien .....	4
2.2 Agiles Arbeiten in Teams und Projekten.....	7
2.3 Buzzword-Bingo: Ein kleines Glossar .....	9
<b>3. Digitale Tools – weniger ist mehr.....</b>	<b>11</b>
3.1 Worauf es bei Auswahl und Einsatz der Tools ankommt .....	11
3.2 Sammlung: Tools fürs digitale und kollaborative Arbeiten.....	12
<b>4. Online-Facilitation .....</b>	<b>13</b>
4.1 Tipps für die Online-Moderation .....	13
4.2 Präsenz im virtuellen Raum.....	14
<b>5. Literatur und Links.....</b>	<b>16</b>

## 1. Qualitätsentwicklung in Projekten

Das Team der Qualitätswerkstatt 2.0 (Q2.0) möchte Sie bei der Umsetzung Ihres Projekts im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ unterstützen und begleiten. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir die in den Projekten angelegte Qualität sichtbar machen, nutzen und weiterentwickeln.

Wir verstehen unsere Angebote als „Hilfe zur Selbsthilfe“ und möchten Ihnen dabei helfen, an den entscheidenden Stellschrauben so zu drehen, dass Ihre Projektidee Wirklichkeit wird und nachhaltig gelingt.

Mit Blick auf das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ liegt der Schwerpunkt in der Förderung von zivilgesellschaftlichem Engagement vor Ort und von Projekten in ganz Deutschland, die sich für ein vielfältiges, respektvolles und gewaltfreies Miteinander einsetzen. In der laufenden Förderperiode ab dem 01.01.2020 unterstützt Q2.0 Projekte aus den beiden Handlungsfeldern „Vielfaltgestaltung“ und „Extremismusprävention“.

Die Arbeitshilfen von Q2.0 werden in Workshops gemeinsam mit Kolleg\*innen aus anderen Projekten des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ ausprobiert. Erfahrungen und Ergebnisse aus den Workshops greifen wir auf und entwickeln anschließend die Arbeitshilfen für die Fachöffentlichkeit weiter.

## 2. New Work – mehr als ein Trend

Digitalisierung, Globalisierung und die Entwicklung künstlicher Intelligenz haben die Schnelligkeit, mit der sich unsere Art zu Arbeiten verändert, vervielfacht – unsere Arbeitswelt entwickelt sich seit Jahrzehnten in immer höherer Geschwindigkeit. Unternehmen, Organisationen und Selbstständige sehen sich vor ständig neuen Chancen und Herausforderungen, ihre Arbeit zu organisieren und auszuführen. Spätestens seit dem Beginn der Corona-Krise in Deutschland im März 2020 haben fast alle Unternehmungen erfahren, dass neue/alternative Arbeitsweisen und das blitzschnelle sich Anpassen an die Umwelt keine Option, sondern eine Bedingung geworden sind, arbeitsfähig und wirksam zu sein.

Das Konzept von New Work bezeichnet heute den strukturellen Wandel unserer Arbeitswelt. Der Begriff ist schon seit Ende der 1970er Jahre bekannt und geht auf den österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück. New Work gilt heute als alternatives Arbeitsmodell, das sich auf drei Sphären bezieht:

- **Struktur von Arbeit**

Klassische Linienstrukturen mit klaren Hierarchien verlieren in Unternehmen an Bedeutung und werden durch Netzwerkstrukturen oder kreisförmige Strukturen ersetzt. Statt Positionen zu besetzen, werden Rollen in Teams etabliert. Selbstorganisation, Eigeninitiative und Befähigung ersetzen Delegation, Regeln und klassische Führung. Mitarbeiter\*innen werden stärker in Entscheidungen einbezogen.

- **Einstellung zur Arbeit**

Arbeitnehmer\*innen hinterfragen zunehmend, welchen Sinn ihre Arbeit in einem gesellschaftlichen Kontext ergibt, welchen Beitrag sie für ein größeres Ganzes leisten. Zusätzlich achten Arbeitgeber\*innen verstärkt auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit – gerade, weil die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben durch Ortsunabhängigkeit und ständige Erreichbarkeit verschwimmen.

- **Digitalisierung und Technologie**

Die Entwicklung neuer Technologien ermöglicht ortsunabhängiges, mobiles und papierloses Arbeiten. Teams können an verschiedenen Standorten, zu verschiedenen Uhrzeiten und über Zeitzonen hinweg effizient zusammenarbeiten und sich auch für die Bewältigung großer Projekte über digitale Tools organisieren und kollaborativ arbeiten.

New Work hat sich als Sammelbegriff für die zum Teil nicht mehr wirklich neuen Arbeitsweisen etabliert. Im Zusammenhang mit New Work werden heute häufig vernetztes und ortsunabhängiges Arbeiten genannt, aber auch sinnstiftende Arbeit mit mehr Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstorganisation der Arbeitnehmer\*innen.

## **2.1 Agiles Manifest, agile Werte, agile Prinzipien**

Die Softwareentwicklung ist seit jeher eine Branche, in der hohe Komplexität vorherrscht, die technologische Entwicklung dynamisch verläuft und unterschiedliche Kompetenzen gebraucht werden. Es ist daher nicht verwunderlich, dass agile Prinzipien und Arbeitsweisen ihren Ursprung in der Softwareentwicklung haben. Auch das Agile Manifest, das bis heute ein Meilenstein der agilen Bewegung ist, wurde 2001 von einem Team aus Softwareentwicklern formuliert. Darunter die Begründer des *Scrum Framework*<sup>1</sup>, Jeff Sutherland und Ken Schwaber. Durch die veränderten Anforderungen in anderen Branchen, lässt sich das Agile Manifest

---

<sup>1</sup> <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100> [Zugriff: 06.08.2020]

heute auf die Arbeitswelt von „New Work“ übertragen. Dabei betonen die Schöpfer des Manifests: „Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“<sup>2</sup>

#### Die vier Leitsätze des Agilen Manifests

1. Individuen und Interaktion stehen **über** Prozessen und Werkzeugen.
2. Funktionierende Software steht **über** einer umfassenden Dokumentation.
3. Zusammenarbeit mit Kund\*innen steht **über** der Vertragsverhandlung.
4. Reagieren auf Veränderung steht **über** dem Befolgen eines Plans.

In agilen Arbeitsumgebungen werden also Menschen höher bewertet als Prozesse und Tools und funktionsfähige Produkte und Dienstleistungen wichtiger erachtet als Dokumentationen. Dokumentationen werden demnach auf das Notwendige reduziert, um Anderen genau die Informationen an die Hand zu geben, die sie brauchen, um ihre Arbeit zu erledigen.

Dass die Zusammenarbeit mit Kund\*innen höher bewertet wird als Vertragsverhandlungen und die ständige Reaktion auf Veränderungen ein hohes Gut ist, zeigt sich in der agil geprägten Arbeit insbesondere darin, dass Kund\*innen im gesamten Verlauf eines Projekts einbezogen werden. Zwischenergebnisse werden von Kund\*innen abgenommen, um durch frühzeitige Feedbackschleifen sichergehen zu können, dass sich das Produkt in die richtige Richtung entwickelt. Gerade bei der Entwicklung neuartiger Produkte und gleichzeitig schneller Änderung der Rahmenbedingungen ist die strikte Verfolgung eines zuvor gesetzten Plans nicht zielführend. Deshalb geht es in der agilen Arbeitswelt darum, flexible und schnelle Reaktionen auf neue Anforderungen von Kund\*innen und Auftraggeber\*innen zu ermöglichen.

Neben dem Agilen Manifest bilden agile Werte und Prinzipien die Grundlage agilen Denkens und Arbeitens. Zum agilen Wertesystem gehören insbesondere diese Werte:

#### Agile Werte

Commitment – Einfachheit – Fokus – Feedback

Kommunikation – Mut – Offenheit - Respekt

---

<sup>2</sup> <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [Zugriff: 06.08.2020]

Aus dem Agilen Manifest leiten seine Begründer außerdem diese 12 agilen Prinzipien ab.<sup>3</sup>

### Die zwölf Prinzipien des agilen Arbeitens

1. Kund\*innen durch kontinuierliche Auslieferung von (Teil-)Produkten/Dienstleistungen zufriedenzustellen, hat höchste Priorität.
2. (Anforderungs-)Veränderungen sind immer willkommen.
3. Funktionierende (Teil-)Produkte werden regelmäßig und schnell ausgeliefert.
4. Interdisziplinäre Teams arbeiten im Projekt täglich zusammen.
5. Menschen sind von sich aus motiviert und brauchen ein unterstützendes Umfeld.
6. Persönliche Gespräche sind die beste Methode, um Informationen zu übermitteln.
7. Funktionierende (Teil-)Produkte sind das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung: Ein gleichmäßiges Tempo sollte auf unbegrenzte Zeit gehalten werden können.
9. Fachliche Exzellenz und die Gestaltung guter Arbeitsabläufe fördern Agilität.
10. Einfachheit ist essenziell: Die Kunst ist es, nicht getane Arbeit zu maximieren.
11. Die besten Entwürfe entstehen in selbstorganisierten Teams.
12. Das Team reflektiert in regelmäßigen Abständen, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

---

<sup>3</sup> Vgl. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [Zugriff: 06.08.2020]

## 2.2 Agiles Arbeiten in Teams und Projekten

Ein gutes agiles Team braucht laut dem agile Coach Henrik Kniberg eine hohe gemeinsame Zielorientierung (*alignment*) und hohe Selbstbestimmung (*autonomy*). Statt die beiden Werte als Gegensätze zu sehen, sieht Kniberg zwei Dimensionen und vier Quadranten:

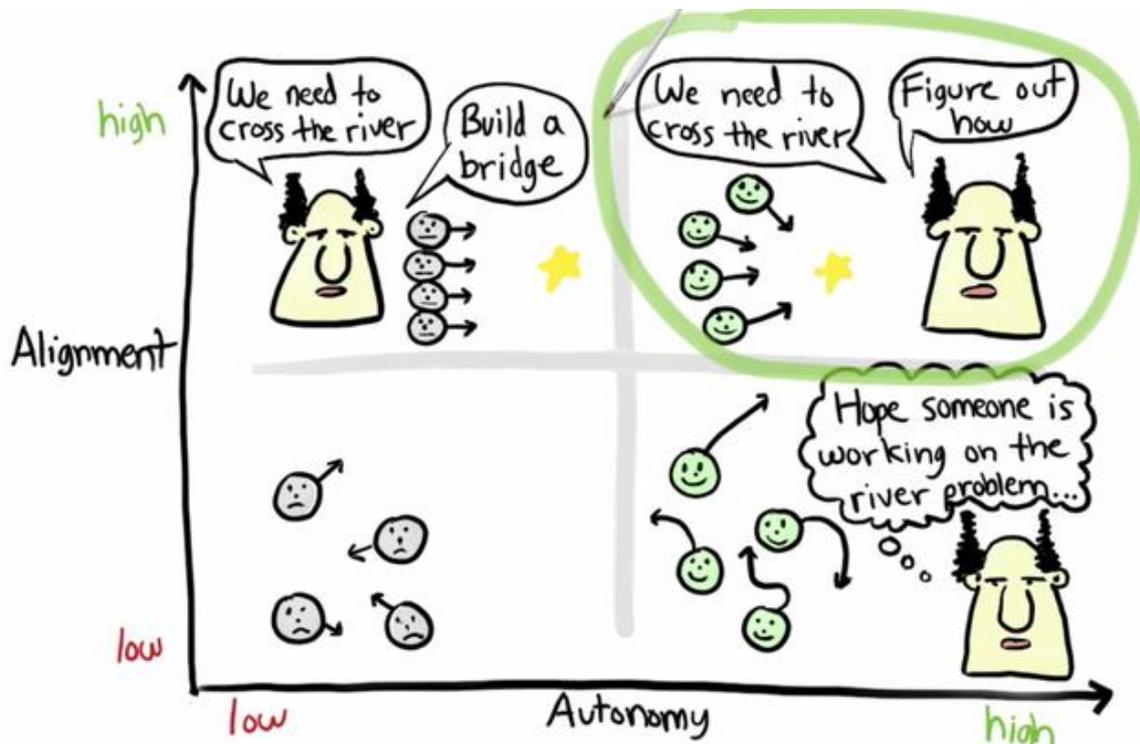


Abbildung: Aligned Autonomy, Henrik Kniberg / Spotify 2014<sup>4</sup>

Sind beide Werte niedrig, gibt es eine Kultur des Mikromanagements. Führungskräfte geben exakt vor, was Mitarbeiter\*innen auszuführen haben. Bei hoher Zielorientierung und niedriger Autonomie formulieren Führungskräfte die Ziele und geben gleichzeitig auch vor, wie das Ziel erreicht werden soll („Wir müssen den Fluss überqueren, baut eine Brücke!“). Steigt hingegen die Autonomie, während die Zielorientierung niedrig bleibt, tun alle Teammitglieder, was immer sie wollen und Führungskräften bleibt nur zu hoffen, dass etwas Zielführendes passiert („Ich hoffe, dass jemand am Flussproblem arbeitet...“). Bei hoher Zielorientierung und hoher Autonomie formulieren Führungskräfte, welche Probleme gelöst werden sollen und überlassen den Weg zur Lösung dem Team („Wir müssen den Fluss überqueren, findet heraus wie!“). Die Mitarbeiter\*innen werden als Expert\*innen ernst genommen. Der Job der Führungskraft ist es, zu kommunizieren, welche Probleme warum gelöst werden sollen, während das Team gemeinsam die beste Lösung findet.<sup>5</sup>

<sup>4</sup><https://medium.com/@richardlennox/balancing-autonomy-and-alignment-with-accountability-3a0dabe98a95> [Zugriff: 06.08.2020]

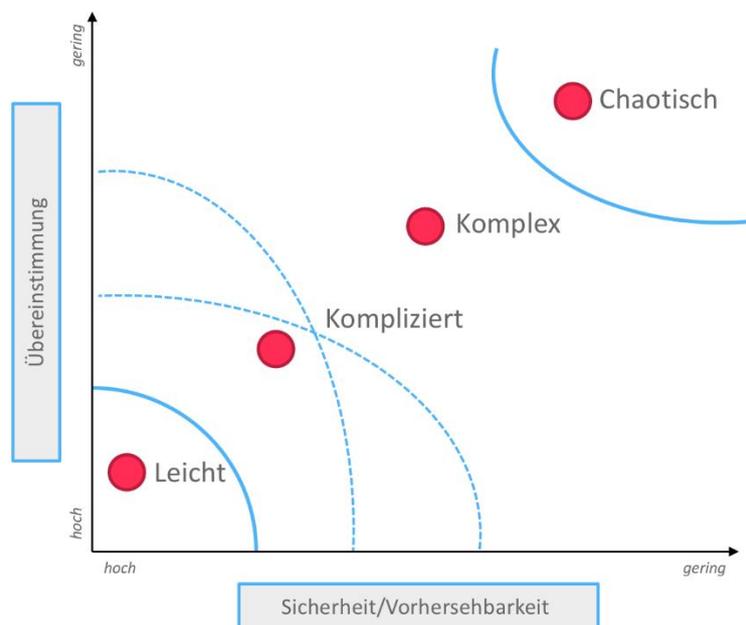
<sup>5</sup> Vgl. <https://www.youtube.com/watch?v= qlh2sYXcQc> [Zugriff: 06.08.2020]

Auch wenn Ansätze von New Work heute in fast jeder Arbeitsumgebung Mehrwert bedeuten und kaum noch wegzudenken sind, ist es nicht immer sinnvoll, agil zu arbeiten. Um einschätzen zu können, welche Methode zielführend ist, um ein Problem zu lösen, hilft die **Agreement-Certainty-Matrix**.<sup>6 7</sup> Auf der horizontalen Achse des Koordinatensystems wird die Wie-Ebene abgebildet: Sie gibt an, wie klar oder unklar der Weg zur Zielerreichung ist (Agreement als Übereinstimmung oder Reproduzierbarkeit des Weges). Auf der vertikalen Achse wird die Was-Ebene abgebildet: Sie gibt an, wie klar oder unklar das Ziel selbst ist (Certainty als Vorhersehbarkeit des Ziels).

## Agreement & Certainty Matrix



Grafik zur Einführung von Agreement & Certainty Matrix



Holisticon

Gesponsert und übersetzt von Holisticon AG

Abbildung: Agreement-Certainty-Matrix, Liberating Structures<sup>8</sup>

1. **Einfache Situation:** Liegt vor, wenn sowohl das Ziel als auch der Weg zum Ziel klar sind. Einfache Projekte sind insbesondere Projekte, in denen wir schon Erfahrungen und Routinen erarbeitet haben. Um sie zu lösen, sind klassische Prozesse sinnvoll.

<sup>6</sup> Vgl. <https://www.liberatingstructures.de/agreement-certainty-matrix/> [Zugriff: 06.08.2020]

<sup>7</sup> Häufig fälschlicherweise als Stacey-Matrix des britischen Managementprofessors Ralph Douglas zitiert, vgl.: <https://overthefence.com/de/agiler-populismus-oder-gute-sache-das-beispiel-der-stacey-matrix/> [Zugriff: 06.08.2020]

<sup>8</sup> <https://www.liberatingstructures.de/agreement-certainty-matrix/> [Zugriff: 06.08.2020]

2. **Komplizierte Situation:** Liegt, vor, wenn das Ziel und/oder die Art und Weise, zum Ziel zu kommen, teilweise unklar sind. Hier hilft klassisches Projektmanagement (Wasserfallmethode) weiter.
3. **Komplexe Situation:** Liegt vor, wenn das Ziel und/oder der Weg sehr unklar sind, weil sich die Anforderungen häufig ändern oder die Rahmenbedingungen nicht vorhersehbar sind. Wenn das System ständig in Bewegung ist, kann nicht stringent ein zuvor aufgestellter Plan verfolgt werden. Hier ist agiles Projektmanagement sinnvoll, um sich der Lösung iterativ in kleinen Schritten mit regelmäßigen Feedback-Schleifen zu nähern.
4. **Chaotische Situation:** Liegt vor, wenn sowohl das Ziel als auch der Weg völlig unklar sind. Hier müssen im ersten Schritt (vorläufige) Ziele definiert werden, um dann mit agilem Projektmanagement Versuchsballons zu starten und in sehr kleinen Iterationen Klarheit zu schaffen. So kann die chaotische Situation nach und nach zu einer komplexen und ggf. zu einer komplizierten Situation gemacht werden, um bewältigt werden zu können.

## 2.3 **Buzzword-Bingo: Ein kleines Glossar**

Was steckt hinter „New Work-Buzzwords“? Dieses Glossar beinhaltet eine kleine subjektive Auswahl von Begriffen rund um New Work. Im Anschluss an das Seminar werden hier kurze Begriffsdefinitionen ergänzt.

### **Agilität**

Anpassungsfähigkeit an ein komplexes Umfeld, das nicht vollständig vorhersehbar, steuerbar, erklärbar, planbar ist.

### **Coopetition**

Konkurrenz und Kooperation schließen sich nicht aus: Konkurrenten kooperieren in Teilbereichen, Wettbewerb besteht fort.

### **Cross Innovation**

Branchenübergreifende Zusammenarbeit zur Entwicklung neuer Ideen und Konzepte.

### **Dia de los Muertos**

Zeremonielle Beerdigung und gleichzeitige Würdigung „toter“ Projekte in Unternehmen und Organisationen.

### **Digital Nomads**

Person, die für ihre Arbeit ausschließlich digitale Technologien nutzt und ortsunabhängig arbeitet.

### **Gamification**

Anwendung spieltypischer Elemente in anderen Kontexten, um Verhaltensänderung und Motivationssteigerung zu erzielen.

### **Generation Y/Millennials**

Generation, die ca. zwischen 1980 und 1999 geboren wurde. Der Generation Y („Why“) wird eine hohe Sinnsuche zugeschrieben.

### **Hackathon**

Kollaborative Entwicklungsveranstaltung, bei der die Teilnehmer\*innen in interdisziplinären Teams Projekte bearbeiten.

### **Kanban**

Japanische Methode zur Prozesssteuerung, um einen stetigen und geordneten Workflow zu etablieren.

### **Mindset**

Anderes Wort für Denkweisen, Überzeugungen, Verhaltensmuster, Mentalität oder innere Haltung.

### **OKR**

„Objectives and Key-Results“: System zur Formulierung und Umsetzung von langfristigen und kurzfristigen Zielen.

### **Retro(-spective)**

Regelmäßige Teamtreffen, um die Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern und aus der Vergangenheit zu lernen; Teil des agilen Scrum-Frameworks.

### **Sharing-Culture**

Transparenz und Gemeinschaft sind hohe Werte, Wissen und (Zwischen-) Ergebnisse werden offen und jederzeit geteilt.

### **Golden Circle**

Entwicklungsinstrument aus „Start with Why“ nach Simon Sinek, in dem die Fragen „Warum?“, „Wie?“ und „Was?“ gestellt werden.

### **Intrapreneurship**

System, in dem die Mitarbeiter\*innen ihr Verhalten an unternehmerischem Denken ausrichten.

### **Konsent-Entscheidung**

Entscheidungsverfahren, nach dem eine Entscheidung als getroffen gilt, wenn niemand einen schwerwiegenden Einwand hat.

### **New Leadership**

Mitarbeiter dazu befähigen, Verantwortung zu übernehmen und ihre Stärken fördern statt Hierarchien durchsetzen.

### **Remote Teams**

Team, das an einem gemeinsamen Projekt oder Zweck arbeitet, wobei die Teammitglieder an unterschiedlichen Orten sein können.

### **Scrum**

Agile Entwicklungsmethode für die Zusammenarbeit von Teams nach Sutherland und Schwaber. Mit Scrum liefert ein Team ein potenziell nutzbares Produkt Stück für Stück in immer gleich langen Iterationen (Sprints).

### **Social Loafing**

Phänomen, demnach Menschen in Gruppen für ihre kollektiven Aufgaben weniger Aufwand betreiben als für individuelle Aufgaben. Gegenteil des Synergieeffekts.

### Sprint

Ein Sprint ist ein Zyklus in Scrum und umfasst das Planning, die tägliche Entwicklung, Review und Retrospektive. Sobald ein Sprint endet, beginnt der nächste Sprint.

### Unconscious Bias

Erlernte Stereotype, die automatisch und unbewusst unser Verhalten beeinflussen. Beispiel: Bei einer Reifenpanne auf einem Parkplatz bitten wir möglicherweise wegen Unconscious Bias eher einen Passanten als eine Passantin um Hilfe.

### Systemisches Konsensieren

Entscheidungsverfahren, bei dem nicht die Option mit der größten Zustimmung gewählt wird, sondern die Option, die bei der Gruppe den geringsten Widerstand auslöst.

### VUCA-Welt

Akronym aus den Begriffen Volatilität (Intensität von Schwankungen im zeitlichen Verlauf), Unsicherheit (Unvorhersehbarkeit von Ereignissen), Komplexität (Anzahl von Einflussfaktoren und deren Abhängigkeit) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit einer Situation).

## 3. Digitale Tools – weniger ist mehr

### 3.1 Worauf es bei Auswahl und Einsatz der Tools ankommt

**Der wichtigste Grundsatz für die Auswahl digitaler Tools: Weniger ist mehr!**

Das Angebot an Tools, um in Teams und Gruppen digital zusammenzuarbeiten ist vielfältig und manchmal schwer zu überblicken. Gerade für technikaffine Menschen ist die größte Gefahr bei der Auswahl von Tools, ohne Rücksicht auf die Zielgruppe zu viele Tools einzuführen und die Zusammenarbeit damit zu behindern statt zu verbessern. Für weniger Technikbegeisterte kann das Gegenteil passieren: Aus Bequemlichkeit ist es verführerisch, beim erstbesten Tool hängen zu bleiben, obwohl es passendere Alternativen gibt.

Mit jedem neuen Tool, sei es auch noch so intuitiv bedienbar, müssen sich die Teilnehmer\*innen vertraut machen, bevor sie es sinnvoll nutzen können. Dafür brauchen wir Erklärungs- und Einarbeitungszeit, die von unserer gemeinsamen Arbeitszeit abgeht. Sind die Tools zu komplex oder wir selbst nicht genügend mit ihnen vertraut, verlieren wir schnell die Aufmerksamkeit unserer Teilnehmer\*innen. Wer digitale Workshops gibt, Meetings leitet oder Teams führt und hierfür digitale Tools auswählt, sollte sich daher zunächst hinterfragen:

- **Welche technische Ausrüstung und Kompetenz kann ich voraussetzen?**  
So kann ich beispielsweise nicht mit großen Videokonferenzen arbeiten, wenn meine Zielgruppe nicht über die nötige Internetbandbreite verfügt und überfordere meine Zielgruppe mit der unkommentierten Einführung eines Slack-Boards, wenn es sich nicht um Personen handelt, die es gewohnt sind, über digitale Tools ortsübergreifend zu arbeiten.
- **Welche Herausforderung möchte ich lösen?**  
Wie bei jeder Methodenauswahl gilt auch bei der Auswahl passender digitaler Tools: Kein Tool des Tools wegen. Nur weil ich einen Premium-Account einer bestimmten Software habe, heißt das nicht, dass es sich um das geeignete Tool für eine neue Herausforderung handelt. Die Softwareentwicklung ist so rasant, dass es sich lohnt, immer wieder zu recherchieren und zu prüfen, ob der erste Lösungsansatz auch der nützlichste ist.
- **Fühle ich mich selbst mit dem Tool wohl?**  
Wenn ich selbst nicht gern mit einem Tool arbeite, werde ich es wahrscheinlich auch nicht überzeugend einführen. Dann lohnt es sich, nach Alternativen zu suchen.
- **Wie führe ich das Tool ein?**  
Wenn ich mich für ein Tool entschieden habe, muss ich Zeit für die Einführung einplanen. Handelt es sich um ein Tool für einen Workshop, kann ich schon in der Einladung bekanntgeben, mit welchem Tool ich arbeiten werde und eine Anleitung für erste Schritte verteilen. Zusätzlich plane ich eine kurze Übungseinheit ein, um alle gemeinsam mit den wichtigsten Funktionen vertraut zu machen.

### **3.2 Sammlung: Tools fürs digitale und kollaborative Arbeiten**

An dieser Stelle findet sich eine subjektive Auswahl bewährter digitaler Tools, die für die digitale und kollaborative Arbeit nützlich sind.

<b>Veranstaltungsplanung:</b>	Sessionlab
<b>Konferenzräume:</b>	Zoom, GoToMeeting, Cisco Webex, Skype
<b>Whiteboards:</b>	Miro, Padlet
<b>Umfragetool:</b>	Mentimeter
<b>Mindmapping:</b>	MindMeister
<b>Spielerische Gruppentools:</b>	Kahoot, Actionbound
<b>Projektmanagement:</b>	Trello, Slack, Microsoft Teams, monday.com, Stackfield
<b>Terminplanung:</b>	Doodle, Dudle, Calendly, Moodle
<b>Dateiübertragung:</b>	wetransfer

## 4. Online-Facilitation

### 4.1 Tipps für die Online-Moderation

#### 1. Klar kommunizieren

Der wichtigste Grundsatz für Online- wie Offline-Moderationen ist klare Kommunikation. In Online-Veranstaltungen gewinnt diese Regel noch mehr an Bedeutung. Körpersprache, insbesondere der Blickkontakt zwischen Teilnehmer\*innen, ist in Online-Veranstaltungen kaum möglich. Als Online-Moderator\*in muss ich deshalb direkter sein als in Offline-Veranstaltungen. Die Einteilung von Gruppen, das Verteilen von Aufgaben oder eine Gruppendiskussion können zu zeitraubenden und frustrierenden Erlebnissen werden, wenn ich als Moderator\*in nicht klar, schnell und für alle nachvollziehbar kommuniziere. Da es nicht immer sichtbar ist, erkläre ich als Online-Moderator\*in, was ich tue, wenn ich mit der Technik beschäftigt bin. Freundliche Autorität kann im virtuellen Raum sehr nützlich sein und wird von der Gruppe erfahrungsgemäß wertgeschätzt.

#### 2. Technischen und persönlichen Check-in anbieten

Wenn ich nicht voraussetzen kann, dass alle Teilnehmer\*innen mit dem Tool vertraut sind, lohnt es sich, einen kurzen technischen Check-in vorab anzubieten. So sind zu Beginn des Meetings alle auf dem gleichen Stand und es geht keine Zeit für die inhaltliche Zusammenarbeit verloren.

In Online-Meetings fehlt uns ein Teil der nonverbalen Ebene. Pausen- und Nebengespräche werden deutlich erschwert, gleichzeitig sind alle Beteiligten schneller abgelenkt, beispielsweise von parallel eingehenden E-Mails. Umso wichtiger ist es, die Teilnehmer\*innen zu Beginn persönlich ankommen zu lassen und sie miteinander in Verbindung zu bringen. Je nach Gruppengröße und Länge der Veranstaltung kann der persönliche Check-in in kleine Gruppen in sogenannten Breakout-Rooms (werden z. B. von Zoom angeboten) ausgelagert werden.

#### 3. Kürzere und häufigere Pausen

Virtuelle Veranstaltungen erfordern ständige volle Konzentration aller Beteiligten und die Arbeit am Bildschirm ermüdet schneller als die Arbeit im physischen Raum. Die Teilnehmer\*innen brauchen deshalb häufigere Pausen. Dafür können die Pausen kürzer sein, weil Pausengespräche und die Schlange an der Kaffeemaschine wegfallen. Bewährt haben sich 5-10 Minuten Pause nach einer 50-60-minütigen Arbeitseinheit und je nach Zielgruppe und Veranstaltung 30 bis 60 Minuten Mittagspause.

#### 4. Co-Moderation einsetzen

Als Online-Moderator\*in muss ich viele Bereiche parallel im Blick haben: Zeiten und Agenda, die Gruppe, die Technik und je nach Tool den Chat, die Liste der Teilnehmer\*innen, den geteilten Bildschirm, das Online-Whiteboard, den Warteraum und einiges mehr. Eine Co-Moderation oder auch technische Moderation kann hier sehr entlasten und die Qualität der Veranstaltung steigern. In Veranstaltungen ohne Co-Moderation kann es Sinn ergeben, eine oder mehrere erfahrene Personen aus dem Teilnehmer\*innenkreis um Hilfe zu bitten und klar umrissene, überschaubare Aufgabenpakete zu verteilen.

#### 5. Vorbereiten, Ruhe bewahren, flexibel bleiben

Dinge gehen schief – in fast jeder Veranstaltung und Störungen haben auch online Vorrang. Als Online-Moderator\*in muss ich Problemlösungszeiten einplanen, Alternativen bereithalten und diese frühzeitig (in der Einladung oder im Check-in) kommunizieren. Das kann beispielsweise eine zusätzliche Einwahlmöglichkeit per Telefon sein oder das Einsetzen einer technischen Moderation. Aber auch das Kümmern um eine LAN-Verbindung, falls meine eigene WLAN-Verbindung streikt.

### 4.2 Präsenz im virtuellen Raum

Als Online-Moderator\*in lohnt es sich, sich Gedanken über das Setting zu machen, um für die Teilnehmer\*innen präsent zu sein.

#### Kamera, Licht, Ton

Als Online-Moderator\*in lohnt es sich meist, in eine externe Webcam zu investieren. Zum einen haben Webcams häufig eine bessere Videoqualität als eingebaute Kameras, zum anderen kann ich so einen größeren externen Monitor anschließen und die Webcam flexibel positionieren. Dabei gilt für die Positionierung der Kamera:

- **Blickkontakt** kann ich simulieren, muss dafür aber die Webcam auf Augenhöhe positionieren und direkt in die Kamera blicken. Bei einer eingebauten Kamera kann ich dafür den Laptop beispielsweise mit Büchern aufbocken. Um dabei die Gruppe im Blick zu behalten, kann ich mir das Fenster mit dem Bild meines/meiner Gesprächspartner\*innen in die Nähe der Kamera ziehen.
- Bei **Online-Beratungen** und **Coachings** haben Umfragen ergeben, dass es für den Beziehungsaufbau förderlich ist, wenn die Kamera etwas weiter weg positioniert ist und der/die Andere den gesamten Oberkörper inklusive der Hände sehen kann.<sup>9</sup> **Bei anderen**

---

<sup>9</sup> Vgl. <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/coaching-ueber-skype> [Zugriff 06.08.2020]

**Online-Veranstaltungen** fördert es die Präsenz, wenn Kopf und Schultern gut sichtbar sind, dabei kann der Kopf leicht angeschnitten sein.

Um präsent zu sein, muss mein Gesicht gut **ausgeleuchtet** sein und ich brauche **leuchtende Augen** mit kleinen Glanzpunkten statt „toter Augen“, die im Dunkel versinken. Die Grundregel ist die gleiche wie in der Fotografie: Nicht gegen das Licht arbeiten, also nicht mit dem Fenster oder einer starken Lichtquelle im Rücken. Je nach Setting und Wetter reicht es aus, wenn Tageslicht vom Fenster auf mich fällt. Dabei muss ich allerdings bedenken, dass sich das Licht im Verlauf der Veranstaltung stark verändern kann. Zusätzlich kann ich mit einer oder mehreren Lampen nachhelfen, die ich schräg vor mir positioniere. Praktisch sind dabei dimmbare Glühbirnen, deren Weißton ich verändern kann. Spiegelungen (insbesondere in Brillen) können meist durch einen selbstgebauten Diffusor leicht behoben werden: Einfach ein Taschentuch oder einen hellen Stoff vor der Glühbirne befestigen.

Der **Ton** ist doppelt wichtig: Zum einen möchte ich meine Teilnehmer\*innen gut verstehen (hierfür sind unauffällige Kopfhörer, beispielsweise Bluetooth Earpods praktisch), zum anderen möchte ich gut verstanden werden. Als Mikrofon eignen sich je nach Raumgröße und Hall im Raum externe Mikrofone, das Mikro der Webcam oder auch das eingebaute Laptop-Mikro. Die Unterschiede sind oft beträchtlich und schwer vorhersagbar, wichtig ist das Ausprobieren und sich vorab ehrliches Feedback einzuholen.

### **Outfit, Make-up und Hintergrund**

Die Kamera bildet 2D ab, was im echten Leben 3D ist. Deshalb wirkt alles flächiger und größer. Das gilt für Mimik und Gestik genauso wie für Outfit und Bildhintergrund. Als Online-Moderator\*in ist mein wichtigstes Körperteil der Kopf und alles, was zum Kopf hinführt und den Fokus darauf legt, steigert meine Wirkung im virtuellen Raum. Deshalb gilt:

- **Unifarbene Oberteile** sind meist angenehmer fürs Auge als Muster. Manche Muster können einen Bildfehler auslösen (Moiré-Effekt) und flimmern.
- **Puder** hilft, damit die Haut nicht glänzt, ein wenig **Rouge** und **Wimperntusche** helfen, um trotz 2D-Videotechnik Bildtiefe zu simulieren.
- Ein **ruhiger Hintergrund** ist angenehm fürs Auge und legt den Fokus auf die Moderator\*in (Bücherregale wirken vielleicht intellektuell, lenken aber ab). Ein Bild, ein persönlicher Gegenstand und/oder eine Pflanze können Persönlichkeit und Verbindung herstellen und das Bild runder wirken lassen. Um auch über den Hintergrund Bildtiefe zu simulieren, hilft es, wenn eine Ecke im Bild sichtbar ist.

## 5. Literatur und Links

### New Work und Agilität

Agilecoach.de: Agile Prinzipien <http://agilecoach.de/themen/werte-prinzipien-und-praktiken/agile-prinzipien/>

Agilemanifesto.org: Manifest für die Agile Softwareentwicklung: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

Coaching Magazin: Erfahrungen mit Coaching über Skype: <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/coaching-ueber-skype>

Liberatingstructures.de: Agreement & Certainty Matrix: <https://www.liberatingstructures.de/agreement-certainty-matrix/>

Medium.org: Balancing Autonomy and Alignment with Accountability: <https://medium.com/@richardlennox/balancing-autonomy-and-alignment-with-accountability-3a0dabe98a95>

Overthefence.com: Agiler Populismus oder gute Sache? Das Beispiel der Stacey-Matrix: <https://overthefence.com.de/agiler-populismus-oder-gute-sache-das-beispiel-der-stacey-matrix/>

Scrum-Guides.org: The Scrum Guide by Ken Schwaber and Jeff Sutherland: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

### Tools und Methoden

Agilepool.com: Online Ball Point Game: <https://www.agilepool.com/online-ball-point-game/>

Betterplace-lab: Overview Tools & Rat: <https://www.betterplace-lab.org/overview-formate-und-tools>

Heldenrat GmbH: Virtueller Moderation: [https://heldenrat-gmbh.de/virtuelle\\_moderation/](https://heldenrat-gmbh.de/virtuelle_moderation/)

Proagile.de: Agile Toolbox – Eine kuratierte Linksammlung mit Artikeln, Aufsätzen und Tools zu den Themen Scrum, Kanban, Design Thinking, Leadership und Agile Transformation: <https://proagile.de/toolbox/>

Wilde Workshop Spiele: <https://www.workshop-spiele.de/>

## Netzwerke

Corporate Learning Community: Offenes und sehr aktives Lern-Netzwerk: <https://colearn.de/>

Meet-ups zu "Liberating Structures": <https://www.meetup.com/de-DE/topics/liberating-structures/de/>

Together Remote: Digitales Netzwerk, in dem Trainer und Coaches ihre Ideen und Methoden fürs digitale Veranstaltungen ausprobieren können: <https://www.together-remote.com/>

## Zur Autorin

### **Magdalena Grundmann**

Systemische Beraterin, Trainerin & Moderatorin

Kontakt: [info@magdalenagrundmann.de](mailto:info@magdalenagrundmann.de) // [www.magdalenagrundmann.de](http://www.magdalenagrundmann.de)

## **IMPRESSUM**

### Herausgeberin: **Qualitätswerkstatt 2.0**

#### **GesBiT – Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH**

Karl-Marx-Straße 122

12043 Berlin

Servicetelefon: +49 (0) 30 – 203 89 94 40

[qualitaetswerkstatt@gesbit.de](mailto:qualitaetswerkstatt@gesbit.de)

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

Version 2.0

Stand: September 2020

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autor\*innen die Verantwortung.

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**