

**Digitale Zusammenarbeit 4.0 – die Gebrauchsanleitung!**  
**Band 1: Prinzipien**

Wie Teams vernetztes, kollaboratives und asynchrones  
Arbeiten geregelt kriegen

*Jöran Muuß-Merholz*

© 2024 Jöran Muuß-Merholz

**Umschlag, Gestaltung und Satz:** Julia Henke

**Lektorat & Korrektorat:** Blanche Fabri, Nicole Hagen, Lotte Merholz

**Herausgeber:** ZLL21 – der Verlag | [www.ZLL21.de](http://www.ZLL21.de)

**Verlagslabel:** ZLL21 – der Verlag | [www.ZLL21.de](http://www.ZLL21.de)

**Druck und Distribution im Auftrag des Verlags:** ZLL21 – der Verlag | [www.ZLL21.de](http://www.ZLL21.de),  
Schmilinskystr. 45, 20099 Hamburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Verlag verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Verlags. Die Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit aller Sorgfalt überprüft. Dennoch können weder der Autor noch der Verlag eine Haftung oder Garantie für die Vollständigkeit, Aktualität oder Richtigkeit der bereitgestellten Informationen übernehmen.

Wir verlegen unsere Bücher mit Freude und großem Engagement. Daher freuen wir uns immer über Anregungen und schätzen Hinweise auf etwaige Fehler im Buch.

**ZLL21 e.V.**

Der Verlag ist die Zentralstelle für Lernen und Lehren im 21. Jahrhundert! Er wurde gegründet, um unabhängig und nicht-kommerziell zu Themen des Lernens und Lehrens zu publizieren. Die Aktivitäten des Buchverlags fördern den Austausch zu Bildung. ZLL21 ist ein gemeinnütziger Verein, der durch ehrenamtliches Engagement, Spenden und Förderungen großartige Arbeit leistet. Die Autor\*innen verdienen keinen Cent an den Verkäufen.



„Dieses Buch sollte Pflichtlektüre in modernen Unternehmen sein! Für mich geht es weit über das Thema ‚Zusammenarbeit‘ hinaus – es geht um Haltung und soziales Miteinander im digitalen Zeitalter.“

**Christina Pitz, Senior Personalreferentin, Union Investment**

„Aus meiner eigenen Arbeit bei Google kenne und schätze ich viele der beschriebenen Prinzipien und Methoden. Das Buch ist für Management, für Selbst-Management und für Co-Management ein exzellenter Ratgeber!“

**Sabine Frank, Head of Governmental Affairs and Public Policy Google DACH**

„Es gibt Momente, da weiß man erst, dass man etwas wirklich braucht, wenn man es in den Händen hält. So war es mit diesem Buch von Jöran Muuß-Merholz. Er manövriert sicher durch die Untiefen von Digital-Technokratie und Tool-Naivität und zeigt, worauf es ankommt, wenn Menschen heute erfolgreich menschlich und digital zusammenarbeiten wollen. Für meine Führungsarbeit im Unternehmen sind die Insights, Empfehlungen und Hacks eine echte Goldgrube.“

**Dr. Stefan Siemer, Head Group Sustainability Weleda AG**

„Für ein komplexes Organisationskonstrukt wie Amnesty, bei dem haupt- und ehrenamtliche Akteure auf nationaler und internationaler Ebene kontinuierlich zusammenarbeiten müssen, braucht es viel Konzentration und Disziplin, um effizient zu arbeiten. Der vielleicht etwas sperrige Begriff Pre-Empathie erfasst ziemlich genau all das, wofür einem in der aktiven Zusammenarbeit (vor allem, wenn sie nicht klappt) oft die Worte fehlen. Also keine Spur von ‚Trivialitäten-Scham‘. Bonus: Gutes und unterhaltsames Storytelling zur Einführung des Prinzips wird gleich mitgeliefert.“

**Judith Vitt, Kaufmännische Geschäftsleitung, Amnesty International Deutschland**

„Wie würden wir heute zusammenarbeiten, wenn es Corona nicht gegeben hätte? Wie werden wir morgen zusammenarbeiten, wenn wir heute die Chancen und Notwendigkeiten nicht erkennen, die sich nicht nur durch die digitale Entwicklung auftun? Es ist höchste Eisenbahn, sich mit den Praktiken der Zusammenarbeit intensiver auseinanderzusetzen. Jörans Buch gelingt dies auf eine sehr charmante und anschauliche Art und Weise, indem er das Alltägliche der Zusammenarbeit in den Fokus nimmt.“

**Markus Wolfram, Themenexperte strategische Initiativen & Transformation / Agile Coach @ DB Akademie, Deutsche Bahn**

„Jöran denkt eine Anleitung für alle Wissensarbeiter\*innen vor, die in der digitalen Ära effektiv und mit Leichtigkeit zusammenarbeiten wollen. Seine praktischen Beispiele zeigen, wie Teams sich durch geschickte Routinen das Leben leichter hacken können. Unsere Erfahrungen im Team bestätigen seine Methoden. Dieses Buch ist absolut hilfreich für jedes Team, das sich ständig weiterentwickeln will.“

**Lena-Sophie Müller, Managing Director Initiative D21 e.V. und Digitalbeirätin verschiedener Bundesministerien und Institutionen**

„Früher hatte ich naiv gedacht, dass ein solches Buch je länger, desto überflüssiger werde. Doch ich merke seit einiger Zeit, dass es immer nötiger wird, denn digital Zusammenarbeiten ist oft nicht selbsterklärend – aber dieses Buch hilft dabei!“

**Prof. Dr. Beat Döbeli Honegger, Schweizer, Professor, Informatiker, Aufsichtsratsmitglied**

„Dieser Ansatz erinnert an die Methode Getting Things Done (GTD). Aber GTD auf einem neuen Level. ‚Zusammenarbeit 4.0‘ bringt GTD in das Zeitalter des vernetzten und kollaborativen Arbeitens. Während GTD primär auf das Selbstmanagement einzelner Personen ausgerichtet ist, fokussiert sich ‚Zusammenarbeit 4.0‘ auf die Dynamik und Potenziale moderner Teamarbeit. Wenn GTD also eine Selbstmanagement-Methode ist, dann ist ‚Zusammenarbeit 4.0‘ eine Kollaborationsmanagement-Methode. Quasi ‚Getting Things Done Collaboratively‘“

**Dr. Diana Knodel, EdTech Gründerin App Camps und fobizz (Bundessieger des KfW Award Gründen 2023)**

„Der Begriff ‚Pre-Empathie‘ täuscht leicht darüber hinweg, aber: es geht um knallharte Effizienz. Im positiven Sinne! Der Autor leistet damit deutlich mehr als ‚nur‘ eine Anleitung zur guten Zusammenarbeit. Vielmehr ist es eine Anleitung zu einem Kulturwandel, man möchte fast sagen, zu einer Art ‚Arbeitsweisensolidarität‘, der bzw. die gute Zusammenarbeit organisch hervorbringt. Pflichtlektüre, nicht nur für Manager\*innen!“

**Jakob Huber, Marketing Data, Transformation & Operations Lead, Microsoft Deutschland**

„Schon auf den ersten Seiten dachte ich: ‚Genau an diesen Punkten verlieren wir gerade noch so viel Zeit, MEGA, wir sind nicht allein!‘ Richtig tolle Gedanken und Ansätze, wie man durch Pre-Empathie den Arbeitsaufwand für alle reduziert, indem man einfach mal vom gewünschten Ergebnis her denkt. So einfach, so gut. Das Buch zeigt praktisch, wie man nicht nur sich selbst optimiert, sondern eben die Zusammenarbeit im Team. In Zeiten von remote work, zeitlicher und räumlicher Unabhängigkeit unverzichtbar.“

**Dr. Julia Freudenberg, CEO Hacker School, vormals Unilever**

„Der zentrale Begriff ‚Pre-Empathie‘ wirkt vielleicht abschreckend und esoterisch. Man versteht aber sehr schnell, dass es um handfeste und rationale Konzepte und Tipps gelungener, digitaler Zusammenarbeit geht. Vertriebsmitarbeiter, als ein Beispiel, können sich durch erstklassige Zusammenarbeit mit Interessenten und Kunden als vertrauenswürdige Berater beim Kunden positionieren. Bei allen Arten der Zusammenarbeit helfen die Konzepte, besser zusammen zu arbeiten. Jeder, der Zusammenarbeit und die eigene Arbeit besser verstehen und gestalten will, sollte dieses Buch kaufen und umsetzen!“

**Dr. Atilla Çoksezen, Sales Coach, atilla consulting und Head of Business Development, Aleph Ventures GmbH**

„Ein sehr praktischer Leitfaden, dessen Tipps und Strategien ich ebenso schon lange einsetze. So gebündelt und in bereits alltägliche Zusammenhänge gebracht, hat Jöran Muuß-Merholz eine wertvolle Ressource geschaffen. Ich wünschte, ich hätte einen ähnlichen Ratgeber früh in meinem Berufsleben zur Verfügung gehabt. Die beiden Bände sind für die Teamarbeit und Teamführung goldwert.“

**Alexandra Wolf, Kulturmanagerin „a wolf project“, vormals Festivalleitung re:publica**

„Dieses Buch widmet sich den tatsächlich neuen Formen der digital-unterstützten Zusammenarbeit! Man spürt, dass der Autor authentisch aus seiner eigenen Praxis berichtet. Denn in der Praxis ist nicht immer alles klar und einfach, sondern eher eine Wildwasserkanufahrt – und genau beim Meistern der komplexen, durch Dringlichkeiten geprägten Zusammenarbeits Herausforderungen bietet das Buch wertvolle Unterstützung!“

**Prof. Dr. Max Senges, Gründungs-CEO 42 Wolfsburg / Berlin, 10 Jahre Google Forschungspartnerschaften & Internet Governance**

„Wer kennt das nicht: ‚Wir müssten mal unsere Zusammenarbeit besser organisieren ...‘ Dieses Buch hilft, diesen schwammigen Vorsatz in konkretes Verhalten zu kanalisieren. Klare Prinzipien und einfache Praktiken lassen sich ohne viel Aufwand direkt in den Team-Alltag integrieren. Der Effekt ist nachhaltig: Weniger Stress, mehr Ergebnisse.“

**Frauke Pohl, Abteilungsleitung Lernkultur & Bildungsbegleitung beim Institut für Berufliche Bildung (IBB)**

„Schnell in Partnerschaften und Zusammenarbeit zu kommen, ist ein Future Skill der vernetzten Gesundheitsversorgung. Je einfacher dies gelingt, desto besser. Deshalb ist das Buch von Jöran Muuß-Merholz ein großartiger Gewinn: Er hat praktische Rezepte für eine Next-Level Zusammenarbeit, die Freude macht und leicht gelingt.“

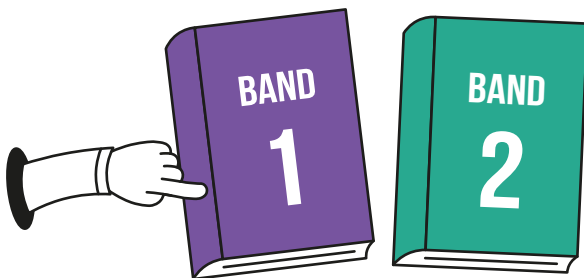
**Prof. Dr. Lutz Hager, Vorstandsvorsitzender Bundesverband Managed Care e.V. und Professor für Management im Gesundheitswesen**





# EIN BUCH: ZWEI BÄNDE UND EINE WEBSITE

Dieses Buch wird aus pragmatischen Gründen in Form von zwei Bänden veröffentlicht. Einen genaueren Überblick über die Aufteilung gibt es im → *Inhaltsverzeichnis* und im → *im Beipackzettel zum Buch*.



## ***Band 1: Prinzipien***

Teil 0 – Einstiege: Viele Vorworte

Teil I – Grundlagen: Fünf zentrale Begriffe

Teil II – Prinzipien: Konzepte und Begriffe



## ***Band 2: Praktiken***

Teil III – Praktiken: Methoden, Standards und Hacks

Teil IV – Ausblicke: Anfangen und Weitermachen

## ***Bonustrack: Glossar***

Außerdem gibt es als Bonusmaterial noch ein umfangreiches Glossar auf der Website zum Buch.



# INHALT

## Teil 0 – Einstiege: Viele Vorworte

The Way We Work .....	20
Beipackzettel zum Buch .....	24
(Kein) Loblied der Zusammenarbeit .....	30
Asynchrone Zusammenarbeit – Hype Or Hope? .....	32
Worum geht es in diesem Buch? .....	36

## Teil I – Grundlagen: Fünf zentrale Begriffe

Rahmenbedingungen:	
Was ist neu an der digital-vernetzten Zusammenarbeit? .....	52
Der grundlegende Begriff:	
Was heißt „Pre-Empathie“? .....	58
Zwei zentrale Begriffe:	
Kooperation und Kollaboration .....	68
Noch zwei zentrale Begriffe:	
Koordination und Kommunikation .....	78

## Teil II – Prinzipien: Konzepte und Begriffe

1  Pre-Empathie:	
Was mein Gegenüber im nächsten Schritt benötigt .....	92
2  Arbeitsteilung:	
Schnittstellen und Schnittmengen .....	94
3  Übergaben:	
Anpingen, Checklisten und Briefings .....	102
4  Standards:	
Wie man Nachdenken vermeidet .....	112
5  Kontext:	
Explizit statt selbst-verständlich .....	120

6  Zeitinvestment:	
Wie man Zeit spart .....	128
7  Vertrauen:	
Wie ein System of Trust funktioniert .....	136
8  Zuständigkeit:	
Immer genau 1 Person – nie 2 , nie 0 .....	146
9  Finden:	
Nicht Sortieren, sondern Suchen und Verlinken .....	154
10  Aufschreiben:	
Du sollst Dir keine Dinge merken .....	162
11  Notifications:	
Automatisches Bescheid sagen .....	170
12  Zeitreisen:	
Mein Zukunfts-Ich ist auch ein Gegenüber .....	176
13  Balance:	
die Soft Skills der Zusammenarbeit 4.0 .....	180
14  Bevormundung:	
Ist das Pre-Empathie oder Paternalismus? .....	186



### **Teil III – Praktiken: Methoden, Standards und Hacks**

#### **A| Dokumente pre-empathisch managen –**

##### **Praxis-Tipps für Dateien, Daten & Co.**

Das Master-Doc – Dauer-Agenda und Mammut-Protokoll für Besprechungen .....	215
Verlinkungen im manuellen Mini-Menü – die wichtigsten Dinge immer parat haben .....	233
Kümmerer und Kümmerin – zwischen Hausmeister und Wachhund .....	247

Dein Dateiname ist nicht für Dich! .....	255
Lange Dateinamen und Betreffzeilen sind die Freunde Deines Teams! Oder: Je größer die Tiefkühltruhe, desto wichtiger sind gute Etiketten. ....	261
Verlinkungen konkreter machen – verweisen auf einzelne Textabschnitte .....	273
Wer liest hier mit? Kollaborationskreise sichtbar machen .....	283
Formulare – ein Loblied auf pre-empathische Bürokratiemonster .....	291
Lessons Learned Doc – Akute Dinge für spätere Auswertung festhalten .....	303
Die Verteilerseite als digitales Klemmbrett und Hermines Handtasche mit unaufspürbarem Ausdehnungszauber .....	313
Redirects als Abkürzungen plus Wegweiser statt kryptische und lange Adressen .....	323
Pre-empathische Hacks für Dokumente, Dateien & Co. ....	333

## **B| Termine pre-empathisch managen – Praxis-Tipps für Kalender, Besprechungen & Co.**

Besprechungen mit Operatoren im Kalender konkretisieren .....	349
Tolle Kalendereinträge mit der TOAST-Regel .....	359
Flipped Meeting – Besprechungen in asynchrone Vorbereitung plus Treffen aufteilen .....	367
Exkurs: Warum ich mit „Beratung“ fremdele, aber „Beratschlagung“ liebe .....	377
Pre-empathische Hacks für Kalender, Besprechungen & Co. ....	381

## **C| Kommunikation pre-empathisch managen – Praxis-Tipps für To-dos, Messenger & Co.**

Notification-Bewusstsein:

Benachrichtigungen voraussehen .....	403
Eine statt zehn Notifications – Beispiele von Trello, Kalender und Textdokumenten .....	411
Manuelles Ankommentieren und Notifications einsparen .....	419
Pre-empathische To-do-Planung – Checklisten in Trello .....	427
2000 Nachrichten im Messenger einsparen: Gruppenkommunikation über Vorschläge und Sammlungen .....	439
Sprachnachrichten in der professionellen Zusammenarbeit – zwischen Blackbox, Ping-Pong und No-Go .....	449
Ungewollte Überraschungen in der Kommunikation – und wie man sie pre-empathisch vermeiden kann .....	461
Pre-empathische Hacks für die Kommunikation im Büroalltag .....	465

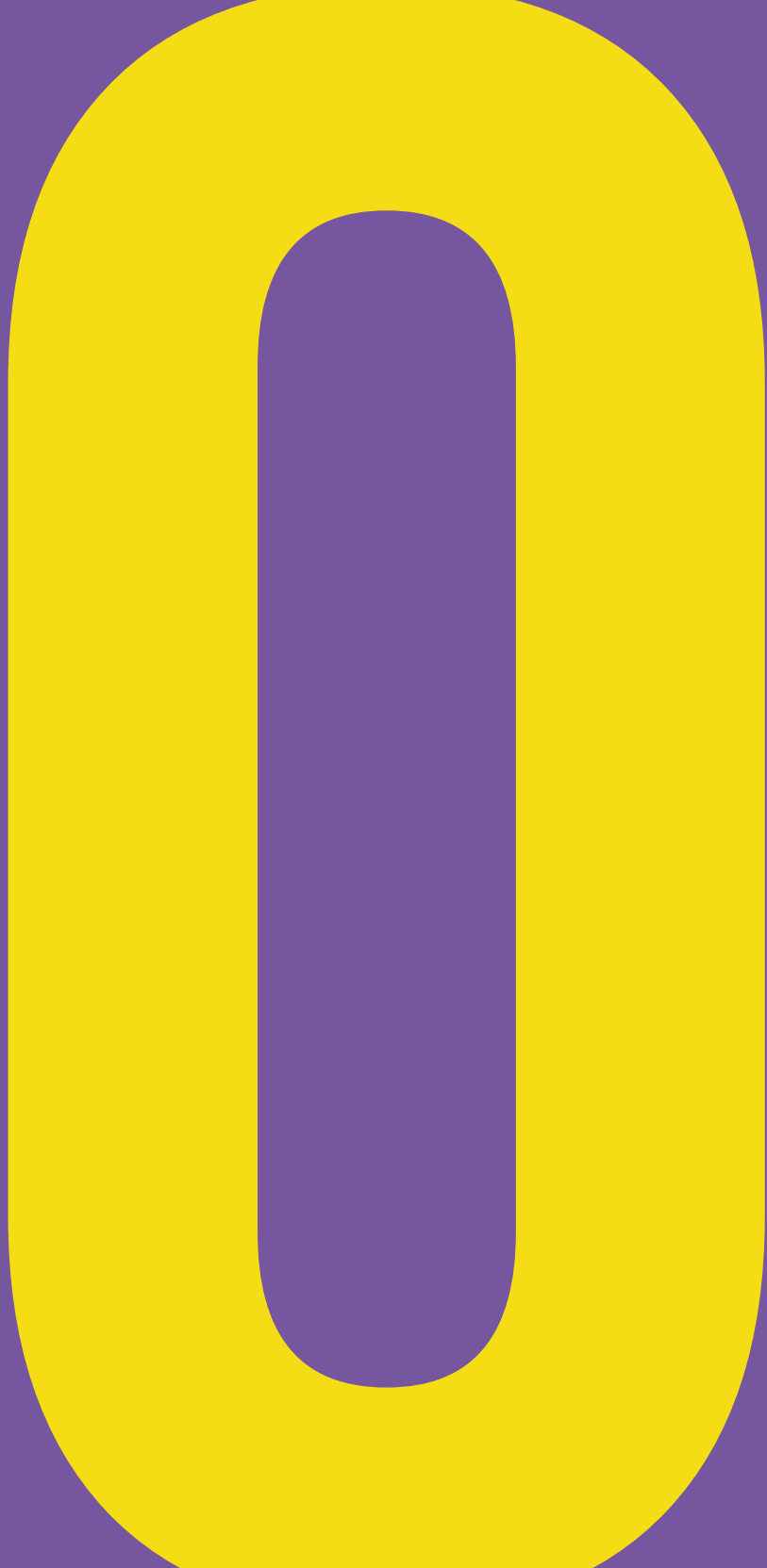
## **Teil IV – Ausblicke: Anfahren und Weitermachen**

Wie fange ich mit der Umsetzung an? .....	479
Bonustrack:	
Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine .....	497
Weitermachen im Web und im Workshop .....	507
Danke! .....	511



**EINSTIEGE:**  
**VIELE VORWORTE**







# INHALT

## **Teil 0 – Einstiege: Viele Vorworte**

The Way We Work .....	20
Beipackzettel zum Buch .....	24
(Kein) Loblied der Zusammenarbeit .....	30
Asynchrone Zusammenarbeit – Hype Or Hope? .....	32
Worum geht es in diesem Buch? .....	36





# THE WAY WE WORK

Ich heiße Jöran und komme aus dem Internet (und aus Hamburg). Ich bin „ein Experte“ – so bezeichnet man Menschen, wenn sie keine richtige Berufsbezeichnung haben. Bei mir heißt das: Ich beschäftige mich mit der Frage, wie wir moderne Medien, modernes Arbeiten und modernes Lernen miteinander verbinden, sodass wir nicht nur alten Wein in neue, digitale Schläuche füllen, sondern Dinge wirklich neu gestalten können. Zu diesem Thema habe ich Texte geschrieben, zum Beispiel für die *taz*, die *Bertelsmann Stiftung*, die *OECD* und die *UNESCO*. Ich habe Interviews gegeben, von Tagesschau über Die Zeit bis zur Schulzeitung. Ich habe an Diskussionsrunden teilgenommen, von Hart aber Fair bis zum *Bayerischen Volkshochschulverband*. Ich habe Vorträge gehalten, von Tokio bis Boston, von Kapstadt bis Kairo, von Flensburg bis Freiburg.