

# Hybride Lernerfahrungen öffnen die Augen

**FÜHRUNGSTRAINING.** Viele Führungskräfte glauben, sie würden bereits hybrid führen, aber sie haben noch blinde Flecken – zum Beispiel, wenn sie hybride Meetings leiten oder die Rahmenbedingungen für New Work optimieren sollen. Was zur hybriden Arbeitsweise dazugehört und wie diese zur Gestaltung einer Unternehmenskultur genutzt wird, das erfahren die Teilnehmenden der mehrstufigen Weiterbildungsmaßnahme „So geht hybrid“.

Welche Schwierigkeiten in einer hybriden Arbeitswelt auftreten können, zeigt eine aktuelle Umfrage des Technologieanbieters Barco aus Karlsruhe. 28 Prozent der Mitarbeitenden finden es demnach schwierig, sich Gehör zu verschaffen, wenn sie von einem externen Standort aus an hybriden Meetings teilnehmen. 56 Prozent sind zudem der Meinung, dass sich die Leiterinnen und Leiter der Meetings zu sehr auf die Teilnehmenden vor Ort konzentrieren, die mit ihnen in einem Raum sitzen.

## Zusammenarbeit erproben

Um Führungskräften hybride Führungskompetenzen zu vermitteln, hat die Trainerin Eva-Maria-Kraus, Chefin des Trainingsinstituts Newview in Wien, für ihren Kunden, die Swan GmbH in Nürnberg, eine mehrstufige Weiterbildungsmaßnahme entwickelt. Sie wurde „Train the Leader – so geht hybrid“ getauft und erhielt im Mai 2022 vom Berufsverband für Trainer, Berater, Coaches (BDVT) einen „Europäischen Trainingspreis in Gold“. Die Jury lobte insbesondere das ausgefeilte Lernkonzept, das dafür sorgt, dass man nach und nach in alle relevanten Hybridkonstellationen eintauchen und seine ganz eigenen Erfahrungen machen kann. Im Kern besteht „Train the Leader – so geht hybrid“ aus drei Live-Online-Workshops, die jeweils drei Stunden dauern. Die drei aufeinander aufbauenden Workshops hatten jeweils ein anderes Setting: **1.** Im ersten Workshop war ein Teil der Teilnehmenden (maximal 12 Personen) mit der Trainerin in einem Seminarraum.

Der andere Teil der Teilnehmenden war von zu Hause aus über ein Videokonferenzsystem virtuell zugeschaltet.

**2.** Im zweiten Workshop befanden sich alle Teilnehmenden real in einem Seminarraum und nur die Trainerin war als einzige virtuell zugeschaltet.

**3.** Im dritten Workshop war die Trainerin mit den im ersten Setting virtuell zugeschalteten in einem Raum und der andere Teil der Gruppe nahm jetzt virtuell teil. Die Teilnehmenden lernten, das Nebeneinander von analog und virtuell zu organisieren. Viele Führungskräfte haben nach eigenen Angaben erlebt, wie man sich abgehängt fühlen kann, wenn hybride Diskussionen nicht professionell moderiert werden und die Menschen im Homeoffice seltener die Möglichkeit haben, sich einzubringen. Ein wesentlicher Punkt der Weiterbildungsmaßnahme besteht deshalb auch darin, den Teilnehmenden die Moderation hybrider Events beizubringen und sie auf den Umgang mit möglicherweise auch einmal schwierigen gruppendynamischen Situationen vorzubereiten.

## Erinnerungsanker

Wie bei jeder mehrstufigen Weiterbildungsmaßnahme heißt auch hier die entscheidende Frage: „Was passiert zwischen den Workshops?“ Wird regelmäßig neues Verhalten geübt? Gelingt eine zusätzliche Vertiefung und Erweiterung des Wissens? Deshalb bekamen die Teilnehmenden für ihren Arbeitsplatz einen gedruckten Tischkalender mit 31 kurzen Lernimpulsen („Lernhacks“) zur täglichen Lektüre geschenkt. Mit dem Tisch-

kalender wird der Input der Workshops wiederholt und es gibt Hinweise darauf, wie mit Hilfe einer digitalen Lernplattform das Wissen noch vertieft werden kann.

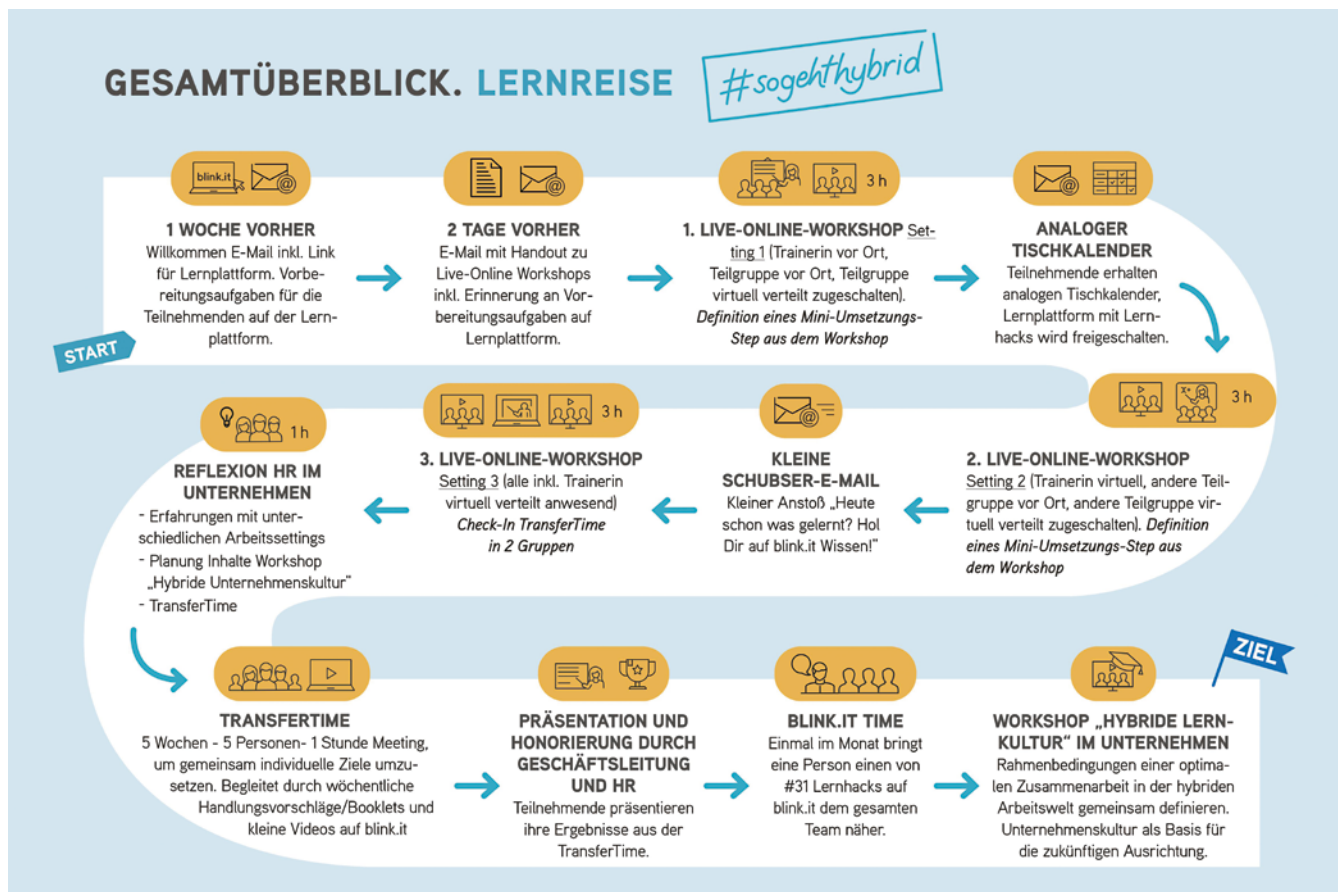
## Zielführende Transferformate

Wie sorgt man dafür, dass der Tischkalender über einen längeren Zeitraum genutzt wird? Es wurde vereinbart, dass in jedem „normalen“ Teammeeting ein Teammitglied am Ende auch noch auf einen Lernhack aus dem Tischkalender hinweisen sollte. Dieses spezielle Wissen wurde kurz und knapp für alle aufbereitet und zur Diskussion gestellt. So wurde der Tischkalender und damit auch die dahinter stehende Lernplattform in den Arbeitsalltag mit eingebunden.

In der Regel nahm sich im Workshop jeder Teilnehmende etwas vor, was er oder sie üben wollte, um es später automatisch zu können. Aus der Transferforschung weiß man, dass solche Umsetzungen vom Einzelnen nicht nur ernsthaft gewollt, sondern auch geplant werden müssen. So entstand die Idee zur „Transfer-Time“. Das ist ein Umsetzungsformat, bei dem fünf Personen zusammengewürfelt werden und jeder berichtet jedem regelmäßig, wie es um die Umsetzung seines individuellen Ziels bestellt ist. In fünf Wochen arbeiten diese fünf Personen letztlich eigenverantwortlich und selbstorganisiert an der Umsetzung ihrer Vorhaben und unterstützen und motivieren sich gegenseitig. Die fünf Wochen enden mit der „Showtime“. Hier bereiten sich die jeweiligen Gruppenmitglieder darauf

# GESAMTÜBERBLICK. LERNREISE

#sogethrybrid



vor, ihre persönlichen Lernfortschritte vor der Unternehmensleitung zu präsentieren.

## Denkanstöße aus der Praxis

Es liegt in der Natur des BDVT-Wettbewerbs, dass sich die Jury in erster Linie für die Didaktik der mehrteiligen Weiterbildungsmaßnahme interessiert. Aber es wurden auch konkrete „Lessons Learned“ gewürdigt:

**1. Audiokanal.** Die Qualität des Tons ist manchmal wichtiger als eine stabile Internetleitung, die eine störungsfreie Bildübertragung sicherstellt. Wenn die Gruppe, die sich in einem realen Meetingraum getroffen hat, untereinander diskutiert, dann sind die verschiedenen Sprechenden oft unterschiedlich gut im Homeoffice zu hören (Abstand vom Mikrofon). In vielen Fällen zahlt es sich aus, einen Meetingraum in ein professionelles Videostudio umzubauen.

**2. Kameraverweigerung.** Zu Beginn der Trainingsmaßnahme weigerten sich einige Teilnehmende, im Videokonferenztool die Kamera einzuschalten. Die Trainer und Trainerinnen sollten bereits im Vorfeld darauf hinweisen, wie wichtig

die visuelle Präsenz aller für die Entwicklung der Gruppe ist und sie sollten Argumente parat haben, die zeigen, dass durch Sichtbarkeit Vertrauen und Zugehörigkeit entsteht. Andererseits gilt auch: Es gibt immer wieder Momente in einem Workshop, wo es Sinn macht, mit den Teilnehmenden „Kamerapausen“ zu vereinbaren.

**3. Breakout Sessions.** Oft macht in einem Live-Online-Workshop eine Kleingruppenarbeit Sinn. Dazu eröffnet die Workshopleitung im Videokonferenztool mehrere Kleingruppenräume (Breakout-Session-Räume), in die sie jeweils drei oder vier Teilnehmende zum Diskutieren „schicken“. Führungskräfte lernen so, dass es später (wenn sie einen Online-Workshop moderieren) oft ihre Aufgabe ist, die „passenden“ Mitarbeitenden in Kleingruppen zu schicken. So führt es selten zu einem echten Gedankenaustausch, wenn zwei Vielredner mit zwei Introvertierten kombiniert werden. Thema „Extroversion“: Psychologische Studien zeigen, dass extrovertierte Personen mehrheitlich als schlechte Zuhörer beurteilt werden. Sie sollten insbesondere im Rahmen von virtuellen Meetings klare Signale senden, dass sie gut zuhören.

**4. Gruppendynamik.** Führungskräfte sollten dafür sensibilisiert werden, dass in der Belegschaft oft eine Dynamik entsteht, die unter den Mitarbeitenden aufgrund des fehlenden Kontakts für eine Entfremdung sorgt und die eine Frontenbildung begünstigt („Die im Homeoffice“ gegen „Die im Büro“). Diese Frontenbildung kann Neid erzeugen (die im Büro sind besser informiert und haben möglicherweise bessere Karrierechancen) und dazu führen, dass jene, die häufig im Büro sind, Menschen bevorzugen, denen sie oft in der Realität begegnen.

**5. Vorbilder motivieren.** Es kommt bei den (einfachen) Führungskräften eines Unternehmens sehr gut an, wenn auch die Mitglieder der Geschäftsleitung selbst Teilnehmende der Weiterbildung sind, weil sie so das Signal senden, dass es wirklich wichtig ist, hybride Führungskompetenzen zu erlernen. „Die oberste Leitung wir so zum Leitbild einer neuen Unternehmenskultur“, sagt Newview-Chefin Eva-Maria Kraus. Sie fordert alle Personalentwicklungsprofis auf, künftig Lernreisen zu entwickeln, die das Beste aus den verschiedenen Welten (analog, digital, hybrid) verbinden.

Martin Pichler ●