

# Hybrid ist heute!

Kraus / Waible

2023

ISBN 978-3-406-79908-2

C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

beispielsweise sehen wir ihn schmunzeln, lachen oder die Stirn in Falten legen. Ohne besondere Vereinbarung wird das jedoch in der virtuellen oder hybriden Kommunikation herausfordernd, da sich die remote und die onsite Teilnehmenden nicht so gut sehen können. Die Vereinbarung lautet also: Derjenige, der virtuell spricht, setzt sich selbst ins Spotlight!

**Während der Veranstaltung helfen regelmäßige Feedbackschleifen, um eventuelle Ungleichgewichte wahrzunehmen und auszugleichen.** Dein Tech-Buddy kann den Link einer vorbereiteten Umfrage (z. B. Mentimeter oder Slido) im Chat teilen. Wichtige Informationen sind für dich, ob die remote Teilnehmenden gut hören können, ob sie alles gut sehen können und welche Verbesserungsvorschläge sie haben. Es ist ebenfalls interessant zu erfragen, ob sich die remote Teilnehmenden einbezogen fühlen und ob sie den Anforderungen folgen können. Erkundige dich, ob sie sich einen noch stärkeren Austausch mit den onsite Teilnehmenden wünschen.

Durch das systematische Einholen von Feedback haben wir beispielsweise während einer hybriden Veranstaltung gelernt, dass das iPad den Ton herunterregelt, sobald im Raum mehrere Teilnehmende zur gleichen Zeit sprechen. Der remote Teilnehmende kann dann kaum etwas verstehen. Wir haben dieses Feedback aufgegriffen und unsere „Vereinbarungen des Gelingens“ um den folgenden Punkt ergänzt: *„Wir achten darauf, uns aussprechen zu lassen und vermeiden gleichzeitige Diskussionen.“*

## Exkurs: Virtuelle Gruppendynamik verstehen und nutzen

Die große Herausforderung in hybriden Workshops ist es, die beiden Gruppen (remote Teilnehmende und onsite Teilnehmende) zu verbinden. Nur so kommen die Vorteile eines hybriden Workshops gezielt zum Einsatz.

### Übung

Bitte mache dir kurz Notizen zu folgenden Fragen:

- *Durch welche gezielten Maßnahmen und Aktivitäten kannst du onsite und remote Teilnehmende verbinden?*
- *Wie möchtest du das konkret umsetzen?*

Wichtig ist es zunächst zu verstehen, welche Dynamik eintritt, wenn wir nicht dagegen steuern.

Um die Dynamik einer Gruppe zu beschreiben, unterscheiden wir drei Dimensionen des gruppendynamischen Prozesses und damit drei notwendige Aufgaben, auf die jede Gruppe eine Antwort finden muss: Zugehörigkeit, Macht, Intimität.

Die **Dimension Zugehörigkeit** verweist auf das Bedürfnis, sowohl mit anderen Menschen zusammen zu sein wie auch sich von ihnen getrennt zu erfahren. Die Dimension **Macht** bezeichnet das Bedürfnis, seinen eigenen Lebensraum mitbestimmen zu können, wie auch die Tatsache, dass wir dabei den Einflüssen anderer ausgesetzt sind. Die Dimension **Intimität** erfasst die Differenzierung der relevanten Beziehungen nach ihrem jeweiligen Grad der Nähe und Distanz. Die drei Dimensionen werden in folgender Reihenfolge durchlaufen: **Zuerst wird die Zugehörigkeit bearbeitet, dann die**

**Machtfrage, und schließlich werden Nähe und Distanz ausdifferenziert.**

**Wichtig!** Im dynamischen Geschehen einer Gruppe sind immer alle drei Dimensionen involviert.

**Dynamiken können wir gut mit gegensätzlichen Dimensionen beschreiben:**

- Die **Dimension „Zugehörigkeit“** umfasst die Pole **„Drinnen“ und „Draußen“** oder auch „in group“ oder „out group“ genannt. Die Kernfrage lautet: Wer ist Mitglied dieser Gruppe und wer nicht?
- Die **Dimension „Nähe“ und „Distanz“** bezieht sich auf die **Beziehungen der einzelnen Mitglieder** einer Gruppe zueinander. Die Kernfrage lautet: „Wer steht wem nahe, wer ist weiter entfernt?“
- Die **Dimension „Führen“ und „Folgen“** beinhaltet folgende Kernfragen: Wer führt die Gruppe? Von wem lässt sie sich führen? Wer folgt?
- Die vierte **Dimension ist „Präsenz“ oder „Virtuell“.**

Mit diesen Dimensionen kannst du dir ein Bild davon verschaffen, was in einer Gruppe passiert oder wie die Gruppenmitglieder empfinden. Die hybride Welt umfasst und beeinflusst alle Dimensionen.

### **Übung: Lerne am konkreten Fall**

*Bitte lese den folgenden Praxisfall aufmerksam durch und überlege dir, welchen Anteil am Geschehen die vier Dimensionen haben.*

## Praxisfall „Schmollende Teilnehmerin“

*Als Moderator musste ich in einem hybriden Workshop einen eskalierten Konflikt beilegen. Was war passiert?*

*Die hybride Gruppe sollte eine umfangreichere Aufgabe bearbeiten. Konkret ging es um zwei Teilnehmende aus der Gruppe: Eine Teilnehmende, Gabriele, war virtuell dabei und ein anderer Teilnehmer, Kai, war in der onsite Gruppe dabei. Als die Gruppe ihre Gruppenübung beginnen wollte, kam Gabriele etwas verspätet in die Session zurück. Sie war nicht so technikaffin und musste sich erst durch unterschiedliche MS Teams Kanäle klicken, um den richtigen Raum zu finden. Als sie ankam, fragte sie dreimal, was sie verpasst habe und worum es ging. Als sie keine Antwort der onsite Teilnehmenden bekam, machte sie ihre Kamera aus und war nur noch passiv anwesend. Kai und Gabriele waren sehr erfahrene Mitarbeitende und nahmen bereits vorher im Workshop viel Raum ein. Die restliche Gruppe bearbeitete die anspruchsvolle Aufgabe und war stolz auf das erreichte Ergebnis. Kurz vor Ende der Bearbeitungszeit machte Gabriele ihre Kamera wieder an und meinte, dass sie diese „Selbstbeweihräucherung“ der Gruppe nicht mehr hören könne, und sie hätte die Aufgabe ganz anders gelöst. Daraufhin warf Kai ihr vor, die Gruppe bewusst „auflaufen“ zu lassen. Beide keiften sich an. Mich erreichten daraufhin zwei private Chatnachrichten von anderen Gruppenmitgliedern, mit der Bitte um Unterstützung.*

- *Wie erklärst du dir diese Dynamik unter der Berücksichtigung der vier Dimensionen?*

## Ein kleiner Blick Backstage:

### Hybride Veranstaltung bei einer Mitarbeiter-einführung

Wenn die beste Technik vorhanden ist, aber nicht verlässlich funktioniert, ist Improvisation gefordert.

Ein Kunde von mir führt regelmäßig eine dreitägigen Mitarbeiter-einführungsveranstaltung in Präsenz durch. Dabei gibt es immer wieder Referenten oder Sponsoren, die online zugeschaltet werden. Hier stehen Impulse und Diskussionen im Vordergrund.

Die technische Ausstattung ist ein Traum: zwei Kameras können genutzt werden:

- eine Panoramakamera, die den Raum von der Seite zeigt und
- eine Frontkamera, die das Publikum von vorne zeigt.
- Der Raum hat ein integriertes Audiosystem mit der Nutzung von Handmikrophone.
- Über WebEx wird alles miteinander verbunden.

In den letzten Veranstaltungen konnte die Frontkamera bei Zuschaltung der Remote Referenten nie genutzt werden, obwohl es vorab erfolgreich getestet worden war. In der Kürze der Zeit konnte immer nur die Panoramakamera genutzt werden; diese zeigte dem zugeschalteten Referenten das Publikum leider von hinten und die Interaktion war etwas holprig.

Zwei Learnings:

- Trotz Test funktioniert das Setup nicht perfekt. D. h. eine weitere ext. Webcam als Backup dabeihaben.

- Die Moderationsperspektive flexibel anpassen (auch in die Panoramakamera schauen), damit sowohl der zugeschaltete Referent als auch das Publikum mit einbezogen werden und die Teilnehmer bitten, bei Fragen in die hintere Kamera zu schauen.

## Dimension „In Group – Out Group“

### Gehöre ich zu einer Gruppe oder nicht?

Die Dimension „In Group – Out Group“ bezeichnet die Grenze zwischen „drinnen“ und „draußen“. In jeder Gruppe muss geklärt werden, wer dazugehört und wer nicht, wer im Zentrum steht und wer am Rand.

Normalerweise wird das „in“ oder „out“ von außen bestimmt. Feste Arbeitsgruppen, wie beispielsweise Projektteams, sind Zweckgemeinschaften. Es kann sein, dass man mit einigen klar kommt und mit anderen nicht. Möglicherweise finden wir einige persönlich kompetent, aber weniger nett und andere nett, aber weniger kompetent.

**Wichtig!** Die formale Regelung, wer dazugehört und wer nicht, muss im Entstehungsprozess einer Gruppe auch informell eingelöst werden. Auch wenn jemand formal, wie beispielsweise durch einen Arbeitsvertrag in ein Team aufgenommen wurde, ist für die Gruppe selbst die Frage nach Zugehörigkeit nicht geklärt.

Und auch wenn jedem Anfang ein Zauber innewohnt, sind gerade die Startsituationen in Gruppen von besonderer Bedeutung. Der Dazukommende fragt sich:

- Gehörst du dazu oder nicht?
- Schaffst du es hineinzukommen?

- Wirst du mit deinen Besonderheiten akzeptiert?
- Kannst du dazugehören, ohne dich völlig anpassen zu müssen?

In der hybriden Welt wird diese Zweckgemeinschaft besonders deutlich. Der Abstand zu Personen, die einem unsympathisch sind, kann leicht vergrößert werden. Beispielsweise sind wir nicht bereit, persönliche Einblicke zu gewähren oder schalten einfach auf „stumm“ und lassen die Kamera aus.

Gerade hier ist es wichtig, in die Teamentwicklung oder in das so genannte Check-in zu Beginn eines Workshops zu investieren. Ein gutes hybrides Team hat sich angenähert, aber auch ausdifferenziert.

Auch Zweckgemeinschaften benötigen ein klares Bekenntnis zur Zugehörigkeit.

**Ein konkretes Beispiel macht es deutlich:** In hybriden Teams kommt es immer wieder vor, dass Teilnehmende nichts Persönliches teilen möchten und in Meetings regelmäßig die Kamera ausgeschaltet lassen. Darüber gilt es zu sprechen. Kläre die Fragen:

- Wie wirkt sich dieses Verhalten auf die anderen Teammitglieder aus?
- Bedeutet das, dass diese Teammitglieder nicht dazugehören wollen?
- Welches Verständnis von Zusammenarbeit haben sie?
- Gibt es ein klares Kommitment zum Ziel? Wenn ja, wie sieht es aus?



## Top Tipp



Bilde gemischte Breakout-Sessions (remote und onsite Teilnehmende gemischt). Erkläre dem Team das „in group“ und „out group“ Phänomen und lasse sie ihre eigenen Kriterien für „In Group“ erarbeiten. Stärke das Bewusstsein für das „Wir“.

## Dimension „Führen – und Folgen“

### Wer führt diese Gruppe?

Macht verstehen wir nicht als etwas, das der eine hat und der andere nicht. Eine gruppendynamische Sichtweise geht vielmehr davon aus, dass Macht ein Merkmal jeder sozialen Beziehung ist. Die Macht einer einzelnen Person kann noch so groß sein, sie entsteht jedoch erst im Netz sozialer Beziehungen. Beispielsweise finden in Gruppen häufig Rivalitäten und Konkurrenz um die besten Ideen, Vorschläge und Lösungen statt. Vermeintlich finden sie auf einer Sachebene statt, tatsächlich berühren sie genau diese Dimension.

In einer Präsenzveranstaltung kann allein schon die Sitzordnung demonstrieren, wer „Macht“ hat. Auch das Verhalten der anderen markiert den Einflussreichen. In hybriden Teams fehlen diese Informationen, die non-verbal Aufschluss über Machtverhältnisse geben. Auch kulturelle Besonderheiten zeigen sich nicht auf jeder Ebene. Menschen, die ausschließlich virtuell arbeiten, werden daher leicht abgelenkt.

Idealtypisch stehen einer Gruppe für den Umgang mit Macht zwei Lösungen zur Verfügung: Hierarchie als eine Form der Rollendifferenzierung und Normen.