



Leseprobe aus Geisler und Dundler, Hybride Trainings und Workshops gestalten,
ISBN 978-3-407-36839-3 © 2023 Beltz Verlag, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36839-3](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36839-3)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	8
➤ 01 Einleitung	11
Die Entwicklung der Trainingslandschaft	12
Unser Fallbeispiel	13
Der Aufbau der Kapitel	19
➤ 02 Das hybride Trainingskonzept	21
1 Warum soll ich hybride Trainings und Workshops durchführen?	22
Der hybride Begriff	22
Die Abgrenzung zum Blended Learning	26
Entscheidungskriterien für hybride Trainings und Workshops	27
Chancen und Herausforderungen für die Beteiligten	31
2 Wie ändert sich meine Rolle als Trainerin?	33
Vom Training zur Lernbegleitung	33
Hybride Trainings in ein Blended-Learning-Szenario einbinden	38
Erweiterung der Lerner- und Lehrkompetenzen	43
Auf das richtige Mindset kommt es an	51
Die Rolle der Co-Moderatorin	56
Honorierung von hybriden Trainings	61
3 Was beachte ich bei der Planung und Konzeption?	62
Didaktische Überlegungen	62
Technische Ausstattung und Anordnung	85
Der Virtual Classroom im hybriden Einsatz	100
Digitale Tools im hybriden Einsatz	106
Bereitstellen von Lernmaterial	116
Organisatorische Absprachen und Vorbereitungen	120

4	Wie führe ich ein hybrides Training durch und welche Methoden kommen zum Einsatz?	129
	Die Bedeutung der Kommunikation im hybriden Setting	129
	Der Ablauf folgt einem Prozess	133
	Asynchroner Start	134
	Kurz vor dem Start	138
	Warm-up	140
	Einstieg ins Thema	152
	Präsentation der Inhalte	160
	Erarbeitung der Inhalte	167
	Durchführung von Umfragen und Interaktionen	184
	Hybride Pausengestaltung	188
	Energizer	189
	Zusammenfassung	192
	Feedback	198
	Schluss	200
	Umgang mit schwierigen Situationen	202
5	Welche Aufgaben sind nach einem hybriden Training zu erledigen?	206
	Der Nutzen von Dokumentationen für Teilnehmende und Trainierende	206
	Sicherung der Arbeitsergebnisse in verschiedenen Räumen	208
	Erstellung und Bereitstellung der Handouts über verschiedene Tools	212
	Reflexion der Veranstaltung	215
	Eine Evaluierung durchführen	218
	Den Lerntransfer sichern	220
	Das Feedback-Gespräch mit den Auftraggebenden zukunftsorientiert führen	221
6	Was macht hybride Meetings aus	223
	Exkurs: Hybride Meetings	223
	Zielführende Moderation	241
	Methoden und Tools zur Durchführung	243
	Die Zusammenarbeit im hybriden Meeting	250

7 Die Interviews:	
Welche Erfahrungen haben weitere Fachexperten gemacht?	254
Tomas Schiffbauer	254
Markéta Hahn	263
↗ 02 Anhang	271
Die Online-Materialien	272
Danksagung	273
Die Autorinnen	274
Literaturempfehlungen	275

Die Icons bedeuten:



Beispiel



Literaturtipp



Übung



Info



Tipp



Download

Vorwort

Dieses Buch entsteht in turbulenten Zeiten. In einer Zeit der Unruhe und der Pandemie. Diese Zeit hat uns gelehrt, dass sich Gewohnheiten schneller als gedacht über Bord werfen lassen und dass Flexibilität und Erfahrung wichtige Elemente sind, um Ziele dennoch zu erreichen. Wer hätte 2018 gedacht, dass wir uns nur vier Jahre später ernsthaft mit dem Gedanken beschäftigen, hybride Trainings durchzuführen. Fehlte doch bis Anfang 2020 nach wie vor die breite Akzeptanz für E-Learning und andere digital gestützte Lernformen. Noch immer ist diese Art des Lernens und der Lehre in hybriden Settings den meisten von uns fremd oder ungewohnt. Viele sind skeptisch. Vielleicht hörst du manchmal Aussagen wie »Nein danke, das ist nichts für mich!«, »Das ist doch nur ein vorübergehender Hype!« oder »Das Zusammenbringen von zwei Welten funktioniert doch nicht – auf wen soll ich mich denn da konzentrieren?«. Unsere erste Reaktion war ähnlich – das ist schließlich typisch für uns Menschen. Veränderungen stören zunächst unsere Routinen und signalisieren dem Gehirn Gefahr. Wenig später, als die erste Unsicherheit überwunden war, wurde uns schnell klar, dass Kopf in den Sand stecken der falsche Weg ist. Zumal es schon reichlich Studien gibt, die virtuellen Lernformaten hohe Wirksamkeit bescheinigen. Lernen ist heute so vielfältig möglich wie nie zuvor. Das sehen wir in allen Lebensbereichen. Und so entschieden wir uns dafür, dieses Buch zu schreiben und die Erfahrungen, die wir und andere gemacht haben, für alle zugänglich zu machen. Unser Ziel ist es, dir Ideen, Tipps, Methoden und Erfahrungsberichte an die Hand zu geben. Wir möchten dich bei der Herausforderung, die in der Veränderung deiner Rolle als Trainerin und Lernbegleiter liegt, unterstützen. Und wir hoffen, dir damit Mut zu machen, weiterzudenken. Gleichzeitig sind wir uns bewusst, dass wir uns alle in einer Phase des Experimentierens, Probierens und Fehler-Machens bewegen, zu dem wir dich ebenfalls einladen. Denn so werden wir uns gemeinsam in unserer komplexen Lern- und Arbeitswelt künftig alle Themen erschließen.

Was wir mitbringen, ist jede Menge Erfahrung mit Onsite-Trainings (aus dem Engl. für »vor Ort«), eine über 20-jährige Erfahrung mit Live-Online-

Trainings und eine über zehnjährige Erfahrung mit Homeoffice und mobilem Arbeiten im Unternehmen. Daher verwenden wir im Buch durchgängig das Wort »Onsite« anstelle von »Präsenz« (-Training). Denn für uns gilt eine hundertprozentige Präsenz auch in Live-Online-Trainings. Diese definieren wir über geistige anstelle physischer Anwesenheit. Und die spielt im Zusammenhang mit hybriden Trainings eine maßgebliche Rolle.

Um die Situation anschaulich darzustellen, begleitet unsere Informationen ein fiktives Fallbeispiel. Dieses führen wir zu Beginn ein und lassen dich am Verlauf teilhaben. Es handelt sich dabei um ein Kommunikationstraining, das wir im Rahmen der Team- und Führungskräfteentwicklung immer wieder durchführen. Viele Szenen lassen sich von dir als Profi einfach auf andere Themengebiete übertragen.

Du hast sicherlich bereits beim Lesen dieser ersten Zeilen bemerkt, dass wir dich mit dem informellen »Du« ansprechen. Dies geschieht bewusst. Wir leben das Du sowohl in unseren Trainings und Workshops als auch im Unternehmen. Damit erreichen wir Nähe und drücken unsere innere Haltung gegenüber unseren Teilnehmenden aus: Wir begegnen uns auf Augenhöhe. Dazu erfährst du im Verlauf des Buches mehr.

Unser besonderer Dank gilt all denjenigen, die uns beim Schreiben des Buches unterstützt und uns mit ihren Erfahrungsberichten vielseitige Perspektiven entdecken ließen. Nur so ist ein aussagekräftiges Buch entstanden.

Wir wünschen dir viel Vergnügen beim Lesen und inspirierende Momente!

Inga und Sandra

Einleitung

Die Entwicklung der Trainingslandschaft

Zum Einstieg nehmen wir dich mit auf eine kleine Zeitreise in die Vergangenheit: Denke an die Zeit, in der du begonnen hast, anderen Menschen dein Fachwissen zu vermitteln. Du hast dazu einfach losgelegt, eine Trainerinnenausbildung absolviert oder im Unternehmen als Fachexperte Vorträge gehalten. Erinnere dich an die Aufregung, die schlaflosen Nächte und Stunden der Vorbereitung. Vielleicht hattest du Schwierigkeiten leserlich und in der richtigen Größe auf dem Flipchart zu schreiben? Du warst dir nicht sicher, ob du überhaupt in der Lage bist, deine Aufgabe zu bewältigen. Mit den Jahren hast du ausreichend Erfahrung gesammelt und fühltest dich sicher in deinen Themen und Methoden.

Das alles geschah zunächst Onsite, bis du dem Thema »E-Learning« begegnet bist. Da »E-Learning« vielfältige Ausprägungen hat, konzentrieren wir uns hier auf das Live-Online-Training. Denn dieses Lernformat war für viele der erste Schritt in die Welt des Lernens mit digitalen Medien. Die einen begannen damit früher, während andere noch zögerten oder sich sogar lange verweigert haben. Diejenigen, die schon frühzeitig erkannten, dass in diesem Format mehr möglich ist, als gedacht, konnten in der Zeit der Pandemie direkt durchstarten. Vielleicht gehörtest du zu der Gruppe, die durch den Druck des »Müssens« erst in die Gänge gekommen ist? Auch hier erinner dich an die Anfänge: Du hast dir vielleicht zunächst schwer damit getan, das Format für dich zu erschließen. Dann hast du wieder nächtelang mit der Vorbereitung zugebracht, mit der Technik gekämpft und nicht gewusst, was auf der anderen Seite des Bildschirms passiert. Schweißgebadet kamst du anfänglich aus den Sessions und sehntest dich nach deinen Onsite-Trainings mit »echtem« Kontakt zu den Teilnehmenden zurück. Nun kannst du auch bei diesem Format auf deine Erfahrungen schauen und dich freuen, dass du sie machen durftest. Denn du hast ein Mehr an Möglichkeiten dazu gewonnen, deine Teilnehmenden in ihrem Veränderungsprozess zu begleiten.

Nun lass uns den Fokus auf das Hier und Jetzt richten: Mittlerweile sind Onsite-Trainings wieder möglich und alle genießen die Zeit des direkten Austausches und der Trennung von Arbeits- und Lernort.

Unser Fallbeispiel

Auch unsere fiktive Trainerin Simone K. hat diesen Prozess durchlaufen. Sie ist Spezialistin für Kommunikation, Team und Führung und arbeitet gern mit Profilen, da sie der Bewusstmachung von Unterschieden in Persönlichkeit, Verhalten und eben auch Kommunikation dienen. Darüber hinaus beschäftigt sie sich schon länger mit der Positiven Psychologie und verfolgt die Stärkenorientierung. Ganz klar: Die zwischenmenschliche Begegnung ist das Herzstück in ihren Trainings.

Sie hat viele Jahre Erfahrung mit Onsite-Trainings und war sich lange sicher, dass das ihre Welt ist. Live-Online-Trainings kamen für sie grundsätzlich nicht in Frage, da dies zwar bestimmt wunderbar für Fachtrainings funktioniert, aber niemals für die Entwicklung von Soft Skills. Misstrauisch verfolgte sie die Entwicklungen der letzten Jahre, war sich jedoch sicher, dass sich dieser Trend nicht durchsetzen würde.

Dann kam Anfang 2020 die Pandemie und von heute auf morgen sagten ihre Kundinnen sämtliche Trainings ab oder verschoben sie auf unbestimmte Zeit. Nach der anfänglichen Panik begann sie, sich ernsthaft mit Live-Online-Trainings und den Möglichkeiten für ihre eigenen Themen auseinanderzusetzen. Inzwischen ist sie ein echter Fan geworden und ergänzt ihre Trainingskonzepte wann immer möglich mit virtuellen Einheiten oder ersetzt Onsite-Trainings sogar gänzlich.

Doch beginnen wir von vorn in der Zeit vor der Pandemie, als Simone ausschließlich Onsite unterwegs war. Aus dieser Zeit stammt der folgende Leitfaden für ihr Training zum Thema »Stärkenorientierte Kommunikation« für Mitarbeitende in Unternehmen. In diesem Training geht es darum, dass Mitarbeitende lernen, warum und wie sie unterschiedlich kommunizieren und was sie aktiv dafür tun können, um sich »besser« zu verstehen. Der Transfer in den eigenen Berufsalltag steht im Fokus des Konzepts. Deshalb ist viel Zeit für Austausch und Reflexion eingeplant.

Simone hat sich bei unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen zertifizieren beziehungsweise lizenzieren lassen. So kann sie mit dem Modell arbeiten, das beim Kunden bereits etabliert ist. Sofern es keine Präferenz seitens

der HR-Abteilung oder seitens des Kunden gibt, nutzt sie gern das 8S Stärkeprofil®, denn es unterstützt zusätzlich den stärkenorientierten Ansatz der Positiven Psychologie.

Dieses Profil kommt im Fallbeispiel zum Einsatz. Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass natürlich jedes andere Modell genauso verwendet werden könnte. Wenn du mehr über das 8S Stärkeprofil® erfahren möchtest, dann findest du hier weitere Informationen: <https://staerkeprofil.de/>

8S Stärkeprofil®

Das Gehirn ist ein komplexes Organ mit unglaublichen Möglichkeiten. Es entwickelt sich ein Leben lang weiter, baut synaptische Verbindungen auf und aus und konstruiert Wissen. Dabei bleiben die ursprünglichen Präferenzen, die uns in die Wiege gelegt werden, ein Leben lang bestehen und sind Teil unserer Stärken.

Motivation ist der zweite Baustein der Stärkenorientierung. Hier kommt das menschliche Belohnungssystem ins Spiel. In Erwartung an die Belohnung schüttet unser Körper Dopamin aus und wir sind motiviert und unsere Arbeit fällt uns wesentlich leichter.

Neben neurowissenschaftlichen Präferenzen, dem Belohnungssystem und der psychologischen Theorie der Extraversion und Introversio n flossen in die Entwicklung der Schlüsselsätze weitere wissenschaftliche Theorien der Psychologie und Pädagogik ein, deren Erläuterung hier zu weit führt. Uns geht es an dieser Stelle um ein Grundverständnis und der Klarheit, dass es sich in diesem Modell nicht um einen Persönlichkeitstest oder eine Verhaltensanalyse handelt. Es werden acht Hauptstärken identifiziert, die zum Beispiel Auswirkungen auf unser Denken, Befinden (Verhalten) und unsere Kommunikationsmuster haben.

Das 8S Stärkeprofil® visualisiert, welche Ausprägungen die einzelnen Stärken haben. Besonders ausgeprägt sind die, die unseren natürlichen Begabungen entsprechen. Das bedeutet nicht automatisch, dass wir nur Aufgaben gut bewältigen können, die diesen Ausprägungen entsprechen. Es bedeutet vielmehr, dass uns diese Aufgaben oder die bewusste Kommunikation mehr Mühe kosten. Arbeiten wir in unseren Stärken, erleben wir den sogenannten Flow.



Das Training steht manchmal für sich allein, häufig jedoch in einer Trainingsreihe, bei der weitere relevante Themen aufeinander aufbauend behandelt werden. Onsite beschränkt Simone die Teilnehmerzahl auf maximal zwölf Personen. Das ist eine Gruppengröße, die sie gut handhaben kann und bei der ein guter Austausch zustande kommt. Sie arbeitet Onsite komplett analog, das bedeutet mit Flipchart, Pinnwand, klassischen Moderationsma-

terialien, Arbeitsblättern, Handout und diversen Utensilien für erfahrungsbasiertes Lernen. PowerPoint und Beamer kommen nicht zum Einsatz. Sie reist in der Regel mit dem Auto an, weil sie so einiges an Material dabei hat, was mit öffentlichen Verkehrsmitteln eine ziemliche Schleppe bedeuten würde. Außerdem legt Simone Wert darauf, bereits mindestens eine Stunde vor den Teilnehmenden im Raum zu sein, um alles in Ruhe vorbereiten und auslegen zu können. So vermeidet sie manche Überraschung in der Tagungslocation. Allerdings bedeutet das – je nach Entfernung zum Kunden – fast immer, dass sie bereits am Tag vorher anreisen muss.

Simone entwickelte im Laufe ihrer Fortbildung zur Live-Online-Trainerin 2020 immer neue Varianten aus ihrem Ursprungskonzept für das virtuelle Klassenzimmer. Sie schätzt beide Formate – Online und Onsite – gleichermaßen und hat gelernt, wie sie unabhängig vom Format ihre Teilnehmenden ins Erleben bringt, sodass der Transfer in den eigenen Alltag gelingt. Je nach Situation und Bedarf kann sie flexibel zwischen den Möglichkeiten wählen und die Kundinnen und Kunden bestmöglich bedienen.

In letzter Zeit fragt ihr Kundenkreis jedoch häufig nach hybriden Trainingsformaten. Skeptisch beäugt Simone die aktuellen Diskussionen und nimmt an hybriden Veranstaltungen teil. Ihre Begeisterung hält sich in Grenzen. Doch immer wieder erlebt sie auch gute Beispiele für die gelungene Interaktion zwischen den sehr unterschiedlichen Teilnehmergruppen. Nach einer ersten Unsicherheit erinnert sich Simone auch an ihre frühere Abneigung gegen Live-Online-Trainings und ihre persönliche Lernkurve. So entscheidet sie sich, dem Ganzen erst einmal eine Chance zu geben und setzt sich aktiv mit hybriden Trainingsmöglichkeiten auseinander. Ihren Weg zum hybriden Konzept für »stärkenorientierte Kommunikation« begleiten wir in diesem Buch.

Ausgangspunkt ist ihr Leitfaden für das klassische Onsite-Training:

TOP	Zeit	Min	Thema	Ablauf	Ziel dieses TOPs	Material
			Material für alle TOPs vorbereiten + Auto laden			
0	8:00 – 9:00	60	Raum einrichten (Bestuhlung, Flipchart, Pinnwand, Material, Karten + Stifte auf Tischen verteilen)			
1	9:00 – 9:15	15	Begrüßung, Agenda, Vorstellung Simone, Organisatorisches	Input Simone	Alle kommen gut an, Orientierung geben	Flipchart »Herzlich willkommen« Flipchart Agenda + Organisatorisches Flipchart Vorstellung Simone
2	9:15 – 9:50	35	Vorstellung aus zwei dritten Personen: Berufliche Perspektive Private Perspektive	Einzelarbeit zur Vorbereitung (15 Minuten) Jeder stellt sich aus den Perspektiven vor (je 2 Minuten)	Kennenlernen und erster Fokus auf Stärken in der persönlichen Vorstellung	Arbeitsblatt »Vorstellung aus der dritten Person« für jeden Flipchart mit Aufgabe Stoppuhr
3	9:50 – 10:20	30	Typische »schwierige« Kommunikationssituationen im eigenen Arbeitsalltag, die hier besprochen werden sollen, was genau ist daran schwierig	Murmelgruppe zu zweit (15 Minuten), Karten schreiben Zusammentragen der Situationen (15 Minuten), gegebenenfalls clustern, für später parken	Die echten Situationen der Teilnehmenden für spätere Weiterarbeit sammeln, typische Stolpersteine identifizieren	Flipchart mit Aufgabe Stoppuhr Karten und Stifte Pinnwand mit Überschrift
4	10:20 – 10:35	15	Kaffeepause		Netzwerken	Buffet
5	10:35 – 11:05	30	Kommunikationsspiel »Hörst du, was ich sage?« und Reflexion der Erkenntnisse	Teilnehmende sitzen jeweils Rücken an Rücken, einer leitet an, einer baut Runde: keine Rückfragen erlaubt, nur der Anleitende spricht Runde: Rückfragen erlaubt Abgleich der Zielerreichung in beiden Runden Reflexion der Erkenntnisse und Übertragung dieser auf die eigenen Kommunikationssituationen. Ableitung, was geholfen hätte, um »besser« zu kommunizieren	Bewusstmachung von Kommunikationsmustern, hilfreichen Feedbackschleifen, sprachliche Unterschiede	6 Boxen »Hörst du, was ich sage?« 6 verschiedene Anleitungen Flipchart zur Reflexion

TOP	Zeit	Min	Thema	Ablauf	Ziel dieses TOPs	Material
6	11:05 – 11:15	15	Heranführung an das 8S Stärkeprofil®: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was ist Persönlichkeit? ▪ Was sind Stärken? ▪ Warum wirken diese auf unser Handeln und die Kommunikation? ▪ Was ist die Basis des 8S Stärkeprofils®? 	Trainerinput	Verständnis schaffen, was der Unterschied zu einem Persönlichkeitstest ist und was der Hintergrund ist	Flipchart Persönlichkeit Flipchart Stärken Flipchart 8S Stärkeprofil®
7	11:15 – 11:45	30	Ausfüllen und Auswerten der persönlichen Stärkeprofile	Anleitung und Hilfestellung geben	Jeder Beteiligte erstellt sein eigenes Profil zur Weiterarbeit	Profil für jede und jeden, Kugelschreiber, Folienstift Flipchart mit Anleitung
8	11:45 – 12:15	30	Besprechung der acht Hauptstärken und ihrer Eigenschaften auf der Plane, was sind die Gegensätze	Alle Teilnehmenden zeigen ihr Profil in die Runde, dann Aufstellung auf der Plane: <ul style="list-style-type: none"> ▪ nach Hauptstärke ▪ nach zweiter Ausprägung ▪ am geringsten ausgeprägte Stärke 	Erstes Vertraut-Machen mit den Stärken, Bewusstsein schaffen, erste Aha-Effekte erzielen	Plane 2,5 x 2,5 Meter Pinnwand mit Eigenschaftskarten zur Ergänzung Beispiele
9	12:15 – 12:30	15	Blitzlicht zum Vormittag	Kurze Runde mit Moderationsball zuwerfen – alle Teilnehmenden kommen zu Wort	Status quo, erste Aha-Effekte aufgreifen	Moderationsball
10	12:30 – 13:30	60	Mittagspause		Netzwerken	
11	13:30 – 14:00	30	Stärken und Kommunikation: Wie kommuniziert welche Stärke?	Zuordnungsaufgabe: typische Kommunikationsmuster auf Karten auf dem Stärkerad zuordnen lassen Trainerinput beziehungsweise Lehrgespräch	Unterschiede und Gemeinsamkeiten bewusst machen sicherstellen, dass alles richtig hängt	Moderationskarten mit typischen Kommunikationsmustern je Stärke Pinnwand mit Stärkerad
11	14:00 – 14:30	30	Diskussion der Frage: Wenn du an die Kommunikationssituation vom Vormittag und deine persönlichen Stärken denkst, was fällt dir auf?	Brainwalk zu zweit im Freien mit Aufgabe	Auseinandersetzung mit den Stärken und den eigenen Kommunikationsmustern, Übertragen der Theorie auf die echten Fälle	Aufgabe ausgedruckt zum Mitgeben
12	14:30 – 14:45	15	Reflexion der Erkenntnisse aus dem Brainwalk	Arbeitsblatt mit Reflexionsfragen	Abrundung des Brainwalk	Arbeitsblatt Stoppuhr