

Managementkonzepte

Herausgegeben von

Univ.-Prof. Dr. Klaus Götz

Prof. Dr. Katrin Böttcher

Dr. Alexandra Merkert

Band 40

Katrin Böttcher | Alexandra Merkert [Hrsg.]

Kommunikation und Beratung digital



Nomos

Edition
Rainer
Hampp



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-98542-051-3 (Print)

ISBN 978-3-95710-426-7 (ePDF)

Edition Rainer Hampp in der Nomos Verlagsgesellschaft

1. Auflage 2024

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2024. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Daniel Stoller-Schai

Kommunikation und Beratung im virtuellen Kontext: Kommunikationskompetenz als Erfolgsfaktor für produktive Kollaboration in hybriden Lern- und Arbeitssettings

Kurzbeschreibung

Die Fähigkeit in hybriden Lern- und Arbeitssettings erfolgreich miteinander zu kommunizieren, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für produktive Zusammenarbeit. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche spezifischen Kommunikationskompetenzen dafür erforderlich sind. Dazu werden theoretische Grundlagen medial vermittelter Kommunikation aufgezeigt und darauf basierend konkrete Handlungsempfehlungen und Methoden vorgeschlagen, um die eigene Kommunikationskompetenz in hybriden Lern- und Arbeitssettings zu steigern. Dies umfasst unter anderem:

- Kommunikationsplanung und Drehbucheerstellung (erfahren Sie, wie Sie Ihre Kommunikation im Voraus planen und ein effektives Drehbuch erstellen können, um klare und präzise Botschaften zu vermitteln)
- Interaktion und Moderation (Lernen Sie, wie Sie effektive Interaktionen in hybriden Umgebungen fördern und als Moderator/in den reibungslosen Ablauf von Besprechungen und Diskussionen gewährleisten können)
- Performative Kompetenz und emotionale Kommunikation (Entdecken Sie die Bedeutung von performative Kompetenzen und wie Sie Ihre emotionale Kommunikation stärken können, um eine positive und unterstützende Atmosphäre zu schaffen)
- Authentizität und Storytelling (Erfahren Sie, wie Sie durch Authentizität und Storytelling Ihre Kommunikation persönlicher gestalten können, um eine tiefere Verbindung zu Ihren Kolleginnen und Kollegen aufzubauen)
- Grundlagen der Technik: Bild, Ton, Raumgestaltung (Erhalten Sie grundlegendes Wissen über die Technik in hybriden Umgebungen, einschließlich der optimalen Gestaltung von Bild, Ton und Raum)

Ziel des Kapitels ist es, ein Verständnis für das Thema **Kommunikationskompetenz** zu schaffen und konkrete Handlungsempfehlungen zu vermit-

teln, die dazu beitragen sollen, produktive Zusammenarbeit in hybriden Lern- und Arbeitssettings zu fördern.

1 Einleitung und Definitionen

Wenn es um produktive Zusammenarbeit in einem hybriden Kontext geht, dann sprechen wir in diesem Kapitel von synchronen Settings. Ein synchrones Setting meint den direkten, zeitgleichen und direkten Austausch zwischen zwei oder mehreren Personen über das Internet unter Einsatz von Kamera, Mikrofon und verschiedenen Applikationen, die die gemeinsame Zusammenarbeit unterstützen (vgl. Stoller-Schai, 2020a, 2021). Dabei lernen und arbeiten Personen, die online teilnehmen mit Gruppen von Personen zusammen, die gemeinsam an einem Ort teilnehmen. Online-Teilnehmende und Vor-Ort-Teilnehmende bilden dabei eine homogene Gruppe.

Seit der Corona-Pandemie 2020-22 sind solche hybriden Settings in Form von Webinaren und Präsenzveranstaltungen zum Allgemeingut geworden und haben Einzug in den Arbeitsalltag gehalten (Abbildung 1). Damit dies erfolgreich geschieht, sind spezielle Kommunikationskompetenzen erforderlich.

Abbildung 1. Der Arbeitsplatz für synchrone Settings (Bild: Stoller-Schai, 2021)



1.1 Definitionen

Einleitend sollen die zentralen Begriffe geklärt werden, mit denen in diesem Kapitel gearbeitet wird:

- **Kommunikationskompetenz**

Mit Kommunikationskompetenz ist die Kompetenz gemeint, die erforderlich ist, um in einem hybriden Setting die richtige Information in der richtigen Form zu vermitteln und dabei die reduzierten Möglichkeiten an Mimik, Gestik, Sprachmodulation, Ausdruck von emphatischem Verstehen etc. so gut wie möglich einzusetzen. Dazu gehört das Moderieren von hybriden Workshops und Meetings, der geplante Einsatz von Interaktionen und ko-kreativen Elementen sowie die Fähigkeit, auf Stimmungen zu reagieren, Beratungen anzubieten und auf verschiedene Kommunikationssituationen angemessen zu reagieren.

- **Kollaboration**

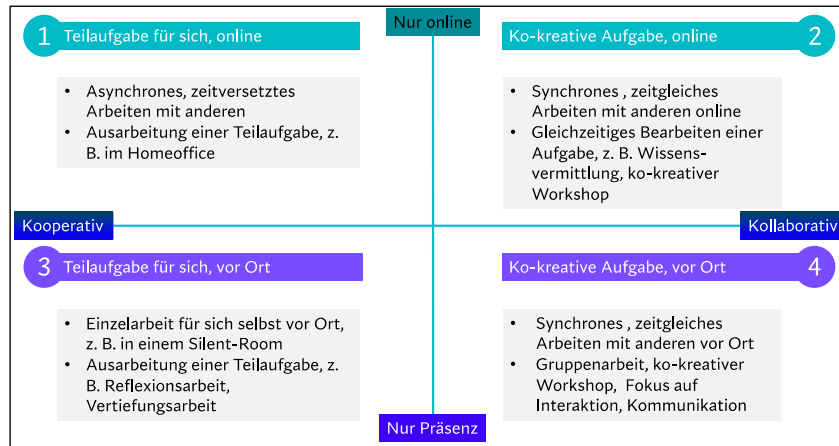
Kollaboration in einem breiteren Sinne meint generell Zusammenarbeit. In einem engeren Sinne meint Kollaboration ko-kreative Prozesse zwischen Menschen, die gemeinsam lernen und arbeiten. Ergänzt werden kollaborative Phasen idealerweise durch kooperative Phasen, in denen arbeitsteilig und für sich gelernt und gearbeitet wird.

Produktive Kollaboration erzeugt Ergebnisse, die so von den beteiligten Personen für sich alleine nicht hätten erstellt werden können. Man spricht darum auch von emergenten Ergebnissen oder emergenten Prozessen. Die Gruppe schafft in einem ko-kreativen, kollaborativen Prozess oft mehr als alle beteiligten Individuen je für sich alleine. Diese Form der emergenten Kollaboration gilt es auch in der hybriden Zusammenarbeit zu erreichen (vgl. Stoller-Schai, 2003, Stoller-Schai, 2019).

- **Hybride Lern- und Arbeitssettings**

Mit hybriden Lern- und Arbeitssettings in einem synchronen Kontext sind Settings gemeint, in denen Menschen gleichzeitig online verteilt und gemeinsam in Gruppen vor Ort miteinander lernen und arbeiten. Es geht darum, die ko-kreativen Prozesse zwischen Personen die online und in Gruppen vor Ort sind, so zu gestalten, dass alle Beteiligten produktiv zusammen arbeiten und lernen können. Dies ist eine Frage des Workshop- oder Meeting-Designs, der verfügbaren Technologien und der Moderations- und Kommunikationskompetenz der Moderator:innen (vgl. Sammet & Wolf, 2019).

Abbildung 2. Hybride Lern- und Arbeitssettings in 4 Quadranten (Stoller-Schai, 2023)



1.2 Hybride Lern- und Arbeitssettings

Je nachdem wie Online- und Vor-Ort-Beteiligte miteinander agieren, bieten hybride Lern- und Arbeitssettings verschiedene kollaborative und kooperative Möglichkeiten, die sich in 4 Quadranten darstellen lassen (Abbildung).

Produktive Zusammenarbeit besteht immer aus kooperativen, asynchronen, zeitversetzten Phasen in denen Gruppen oder Einzelpersonen eine Teilaufgabe ausarbeiten und aus kollaborativen, synchronen, ko-kreativen Phasen, in denen miteinander an der Lösung einer Fragestellung, eines Problems oder den Grundideen für ein neues Produkt oder einer neuen Dienstleistung gearbeitet wird. Die 4 Szenarien wie in Abbildung aufgezeigt, sollen also so miteinander kombiniert werden, dass eine möglichst produktive Zusammenarbeit möglich ist.

Grundsätzlich dienen die Online-Phasen vermehrt den Tätigkeiten, in denen Wissen vermittelt wird oder etwas Neues gelernt wird, während die Phasen in Präsenz den Tätigkeiten gewidmet sind, die auf Interaktion und Kommunikation und Ko-Kreation ausgerichtet sind.

In diesem Möglichkeitsraum der vier Quadranten bedeutet Kommunikationskompetenz, dass man als Moderator oder Moderatorin in den Quadranten 2 und 4 ko-kreative Prozesse anleiten und in den Quadranten 1

und 3 bei Bedarf Beratung für Einzelpersonen online oder vor Ort anbieten kann.

These: Eine breite Kommunikationskompetenz, die Moderation, Interaktion, Beratung und didaktisch/methodische Gestaltung umfasst, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für produktive Zusammenarbeit in hybriden Lern- und Arbeitssettings.

2 Aufbau von Kommunikationskompetenz

Für eine produktive Zusammenarbeit muss Kommunikationskompetenz sowohl für den virtuellen als auch für den Präsenz-Raum aufgebaut werden.

2.1 Kommunikationskompetenz im virtuellen Raum

Der virtuelle Raum hat zahlreiche positive und negative Aspekte. Für die einen überwiegen die Chancen, sich jederzeit an jedem Ort austauschen zu können, für die anderen stehen die Limitierungen bezüglich spontanem Austausch, dem Wegfall von zufälligen Gesprächsmöglichkeiten und die reduzierten Kommunikationskanäle bezüglich Mimik und Gestik im Vordergrund.

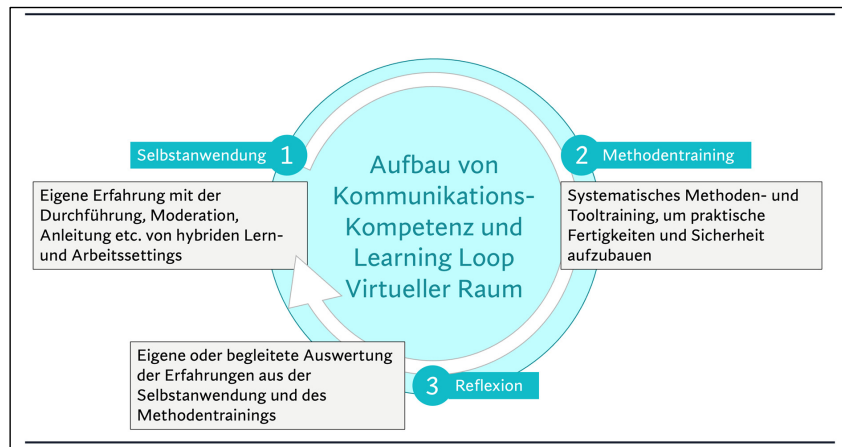
Im Vergleich mit dem Präsenz-Raum ist Kommunikation im virtuellen Raum immer mit Beschränkungen verbunden, da die körperliche und physische Dimension wegfällt. Mit der Weiterentwicklung von Metaverse-Anwendungen könnte dies teilweise ausgeglichen werden, da das immersive Erlebnis in einem 3D-Raum viele Elemente übernimmt oder simuliert, die man aus dem Präsenz-Raum kennt.

Um Kommunikationskompetenz im virtuellen Raum aufzubauen (2D oder 3D) braucht es drei Handlungsbereiche:

- Selbstanwendung
- Methodentraining
- Reflexion

Diese drei Handlungsbereiche schließen idealerweise aneinander an und bilden einen selbstverstärkenden und selbstkorrigierenden «Learning Loop» (Abbildung).

Abbildung 3. *Learning Loop für den Aufbau von Kommunikationskompetenz im virtuellen Raum (Stoller-Schai, 2023)*



2.1.1 Selbstanwendung

Kommunikationskompetenz für den virtuellen Raum lernt man nicht nur aus Büchern. Kommunikationskompetenz muss vor allem in der Selbstanwendung in Kombination mit Methodentrainings und Reflexion aufgebaut werden. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen können dazu nützlich sein.

Handlungsempfehlungen

- Keine Theorie ersetzt die eigene konkrete Erfahrung.
- Erstelle ein ideales hybrides Design, ohne bereits an mögliche Limitierungen zu denken. Versuche danach dieses Design mit den verfügbaren Mitteln umzusetzen. Wenn dies nicht geht, wechsele nach Möglichkeit die verfügbaren Mittel.
- Erstelle Hypothesen darüber, was funktionieren wird und wo möglicherweise Schwierigkeiten entstehen könnten.
- Teste deine hybriden Designs aus, am besten mit den Personen, die nachher bei einer Live-Veranstaltung mit dabei sein werden.

2.1.2 Methodentraining

Die Selbstanwendung soll zweitens mit einem konkreten Methodentraining ergänzt werden, das konkrete Schritte und Handlungsanweisungen umfasst, wie ein hybrides Setting dramaturgisch aufgebaut werden kann: vom Anfang und Einstieg bis zur Zusammenfassung und der Verabschiedung.

Handlungsempfehlungen

- Lerne deine Tools kennen. Lasse dir von deinen Tool-Lieferant:innen immer wieder mal neue Funktionen und deren Nutzen erklären.
- Melde Wünsche und Erwartungen an die Tool-Lieferant:innen zurück.
- Erstelle eine Liste mit Interaktionen, die in einem virtuellen Raum möglich sind.
- Lerne weitere ko-kreative Tools kennen (Whiteboards, Mindmaps, Umfragetools, Onlinespiele).

2.1.3 Reflexion

Um einen «Learning Loop» zu erzeugen, ist es wichtig, den Kreis zu schließen, die gemachten Erfahrungen aus einem hybriden Setting für sich oder noch besser mit anderen zusammen auszuwerten und zu reflektieren. Die Ergebnisse einer solchen Reflexionsphase fließen dann wieder in die methodische Gestaltung des nächsten hybriden Settings mit ein.

Handlungsempfehlungen

- Überprüfe deine Hypothesen und lerne daraus.
- Tausche dich mit deinen Peers aus.
- Befrage deine Zielgruppen.

2.2 *Kommunikationskompetenz im Präsenz-Raum*

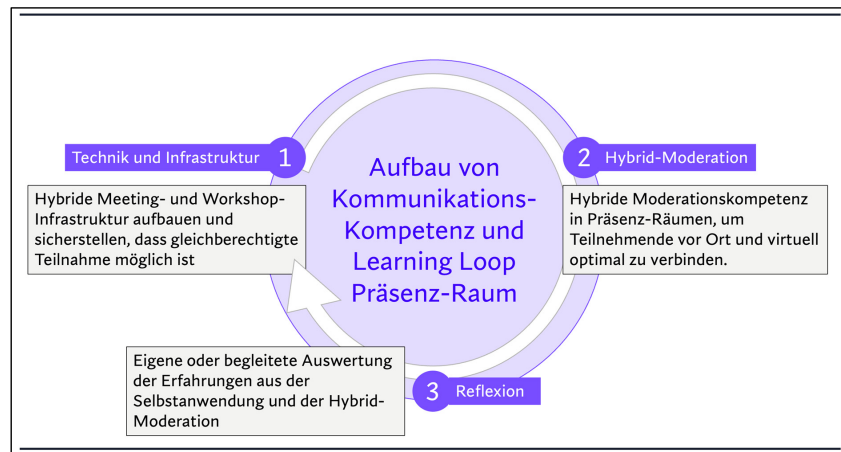
Der Präsenz-Raum scheint bekannt zu sein. In einem hybriden Setting erhält der Präsenz-Raum aber eine neue Bedeutung (vgl. Stoller-Schai, 2020b). Es gilt, das Vor-Ort-Sein optimal zu nutzen. Darum ist die Anzahl stattfindender Interaktionen und ko-kreativer Prozesse ein Messgrad für gelingende Kollaboration. Nicht die Wissensvermittlung, sondern die Wissensanwendung und -vertiefung stehen im Mittelpunkt.

Um Kommunikationskompetenz im Präsenz-Raum aufzubauen, braucht es ebenfalls drei Handlungsbereiche:

- Technik und Infrastruktur
- Hybrid-Moderation
- Reflexion

Auch diese drei Handlungsbereiche schließen idealerweise aneinander an und bilden einen selbstverstärkenden und selbstkorrigierenden «Learning Loop» (Abbildung).

Abbildung 4. *Learning Loop für den Aufbau von Kommunikationskompetenz im Präsenz-Raum (Stoller-Schai 2023)*



2.2.1 Technik und Infrastruktur

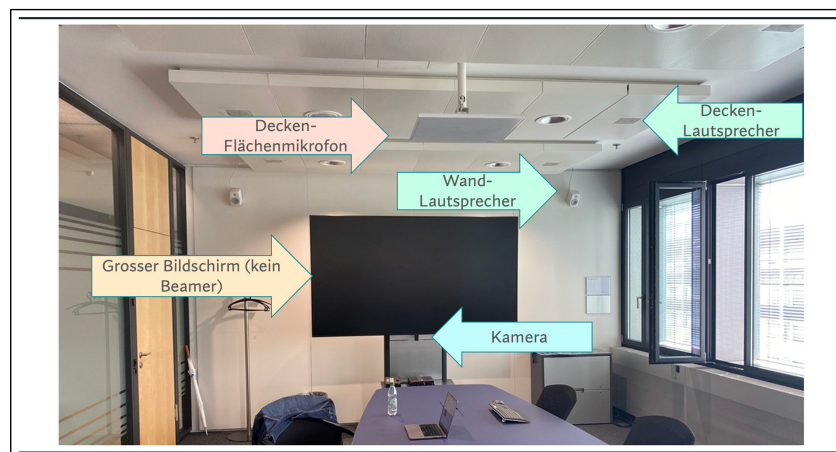
Hybride Settings funktionieren nur, wenn auch die Infrastruktur stimmt. Dafür muss investiert werden. Vor allem die Audioqualität muss so ausgestaltet sein, dass Personen vor Ort und Personen online ohne Probleme und ohne Feedback-Loops miteinander sprechen können. Die Bildqualität (Kameras, Bildschirm) ist auch wichtig, aber dennoch zweitrangig. Räume müssen hybridtauglich ausgerüstet werden (Abbildung). Dies umfasst die Installation von Decken-Flächenmikrofonen, guten Lautsprechern, intelligenten Kameras, die verschiedene Positionen im Raum erfassen können und großen Bildschirmen anstelle von Projektoren («Beamern»).

Es ist Teil der Kommunikationskompetenz der Moderator:innen, mit dieser Technik professionell umgehen zu können.

Handlungsempfehlungen

- Mache dich mit der hybriden Technologie vertraut, so dass du sie bei der Durchführung im Griff hast.
- Teste deine Drehbücher (siehe Kapitel 0) mit der verfügbaren Technologie und passe die Drehbücher, wenn nötig an.
- Organisiere für den Zeitpunkt der Durchführung Technik-Support, der schnell verfügbar ist.

Abbildung 5. Hybride Infrastruktur: Bildschirm, Mikrofone, Lautsprecher, Kamera (Stoller-Schai 2022)



2.2.2 Hybrid-Moderation

In einem hybriden Setting darf der Fokus nicht ausschliesslich auf die Personen vor Ort gelegt werden. In einem hybriden Setting sind alle beteiligten Personen gleichberechtigt und müssen auch so einbezogen werden. Im Rahmen der Corporate Learning Community (www.colearn.de, 2022) wurde das in den letzten Jahren in Form von hybriden BarCamps mehrfach durchgeführt und eingeübt (Abbildung).

Kommunikationskompetenz bedeutet, dass die Moderator:innen zu hybriden Moderator:innen werden, die immer alle Teilnehmenden im Blick

haben. Moderator:innen müssen auch nicht immer vor Ort sein. Hybride Moderation funktioniert auch, wenn die Moderator:innen online sind oder – noch besser – einige online und einige vor Ort sind und sich so gegenseitig ergänzen und unterstützen können.

Handlungsempfehlungen

- Entwickle ein Gefühl für die ganze Gruppe, wenn du vor Ort moderierst.
- Teilt die Moderationsaufgabe auf. Ideal ist eine Moderationsperson online und eine vor Ort.
- Binde die Online-Teilnehmenden immer wieder aktiv ein, wenn sie in der Minderzahl sind. Auch hybride Gruppenarbeiten sind möglich, wenn die Teilnehmenden vor Ort einen mobilen Rechner (Laptop) dabei haben, mit dem sie sich in die Online-Session der Online-Teilnehmenden einloggen können.
- Arbeite mit digitalen Werkzeugen, auf die alle Teilnehmenden zugreifen können. Dies bedingt, dass die Teilnehmenden vor Ort über Laptop und WLAN-Verbindung verfügen (Abbildung).

Abbildung 6. *Hybride Teilnahme am Corporate Learning Camp Hybrid 2020*
(Stoller-Schai, 2020)



Abbildung 7. Hybride Teilnahme an einer Lehr-Veranstaltung (Stoller-Schai, 2023)



2.2.3 Reflexion

Auch für die Kommunikationskompetenz im Präsenz-Raum macht es Sinn, die Erfahrungen systematisch zu reflektieren und einen «Learning Loop» zu erzeugen:

- Wie gut haben Technik und Moderation zusammengespielt?
- Wie gut ist es gelungen, aus einer hybriden Gruppe eine homogene Gruppe zu bilden, bei der sich alle Teilnehmenden gleichermaßen beteiligen konnten?
- Wie habe ich als Gestalter:in die Sitzung erlebt?
- Was würde ich für das nächste Mal beibehalten/ändern?
- Was ist mir schwer-/leichtgefallen?

Die Ergebnisse einer solchen Reflexionsphase fließen dann wieder in die methodische und technische Gestaltung der nächsten hybriden Durchführung ein.

Handlungsempfehlungen

- Überprüfe deine Hypothesen und lerne daraus.
- Tausche dich mit deinen Peers aus.
- Befrage deine Zielgruppen.

3 Praktische Durchführung

Wenn die Kommunikationskompetenz für den virtuellen Raum wie auch für den Präsenz-Raum aufgebaut ist, kann die praktische Durchführung an die Hand genommen werden. Diese wird in vier Bereiche aufgeteilt: Planung – Testen – Durchführen – Auswerten.

3.1 Planung

Um die erworbene Kommunikationskompetenz konkret umsetzen zu können, braucht es eine entsprechende Kommunikationsplanung und eine Drehbucherstellung.

Ein Drehbuch hat den Vorteil, dass der ganze Ablauf mit allen Elementen, wie Wissensvermittlung, Interaktionen, Gruppenaufgaben, Spielen, Umfragen, Chat-Diskussionen etc. durchdacht und festgehalten werden kann. Diese Vorbereitung dient dann als Basis für das Testen. Das Drehbuch gibt somit Sicherheit bei der Durchführung und dient als Grundlage für die Überprüfung der Hypothesen und der Reflexion. Drehbücher können zudem als Templates für weitere Durchführungen verwendet werden und erhöhen damit die Vorbereitungsproduktivität.

Für die Drehbucherstellung kann entweder mit einem Office-Programm (Auszug aus einem Drehbuch; Abbildung) oder mit einem darauf spezialisierten Programm wie z. B. Session-Lab (<https://www.sessionlab.com>, 2023) gearbeitet werden (Screenshot der Anwendung; Abbildung).

Abbildung 8. Auszug aus einem Drehbuch für eine Webinar-Session (Stoller-Schai, 2021)

When	What	How	Who	Personal remarks
Intro	Welcome, intro and meet each other			
08.40		<ul style="list-style-type: none"> Login with accounts: <ul style="list-style-type: none"> Host/Moderator Presenters 	All	Larissa, Sarah, Sabina Write in chat: Please mute yourselves and turn on your video
09.00	<ul style="list-style-type: none"> Buffer "late arrivals" ☺ 	Inform everybody in the chat about the start of the session	Larissa	Mute participants and downgrade participants
09.03	Welcome and introduction	Use Microphone / Camera Start Screensharing Welcome slide Welcome and intro	René/Sabina	Please mute yourselves and turn on your video Total 2.5'
	Overview of the programme	<ul style="list-style-type: none"> Framework/overview ACTION Question to the audience: What is keeps your CEO awake at night? 	René/Sabina Sabina Sabina	Slides 2-5 Please write your answer in the chat
09.10	Get to know each other: Question on goals and experience	Start screensharing (OneNote) Ask clients to answer by entering their answer in one note	Sabina	
09.10	ACTION	ACTION: 2.2 ACTION 1: Your experience and expectations (Web view)	René Larissa	Larissa shares link to One-Note table in chat

Abbildung 9. Screenshot Session-Lab: Tool zum Erstellen von Drehbüchern für Workshops (SessionLab, 2023)

The screenshot displays the SessionLab interface for a 'Remote problem solving workshop'. The main area shows a timeline of activities:

- 08:50 - 10'** **Remote Workshop Preparations**: Before you get started, some final checks to ensure you're prepared for this remote workshop. Running a remote workshop can be challenging. Before you begin running this workshop, go through the checklist in the instructions of this exercise to ensure everything is in place and you're ready to go!
- 09:00 - 10'** **Introduction**: Welcome your participants into the online workshop and have everyone conduct a quick equipment check. Online workshops are new to many people. Use this opportunity to be welcoming and reassuring!
- 09:10 - 30'** **Break the Ice with The Four Quadrants Activity**: The Four Quadrants is a tried and true team building activity to break the ice with a group or team. It's EASY to prep for and set up. It can be MODIFIED. This is a great, fun ice breaker that can be used with any team and works equally well online!
- 09:40 - 45'** **Remote Sail Boat**: By using the metaphor of a sailboat, teams can articulate what is working well and also, what is holding the organization back. This exercise is an effective way to get quick insight from the whole team. In an online setting, this exercise works best with an online whiteboard such as Mural.
- 10:25 - 15'** **BREAK**: Remember to encourage participants to get away from their computer and unplug during the break!
- 10:40 - 45'** **Lightning Demos**: The lightning demo is an exercise from the Design Sprint, which is like a short research session: inspire the team with product or services that they may use. Remind the team we're looking at **one specific challenge area** and **How Might We** today.

The right sidebar provides details for the 'Remote problem solving workshop' template, including objectives and setup instructions:

- Objectives:**
 - * Identify what your current organizational challenges are.
 - * Generate ideas for effective, quick to implement solutions and choose which solutions to implement.
- Set up:**
 - * Choose a video conferencing tool to host the meeting - Zoom, Google Hangouts, Adobe Connect or whatever tool your organization prefers is fine!
 - * Choose an online collaboration tool to work in - you might use an online whiteboard tool such as Mural or Miro, or collaboration tools such as Slack and Google Docs. We have instructions for both in template :)
 - * Choose one person from the group to be the facilitator and lead the

3.2 Testen

Mit einem Drehbuch kann der ganze Ablauf eines hybriden Meetings oder Workshops getestet werden. Nach Möglichkeit sind dabei alle beteiligten Moderator:innen in einem Raum und simulieren so das hybride Setting. Wenn ein Problem oder ein Fehler auftritt, kann man de facto einfach die imaginäre Linie zwischen virtuellem Raum und Präsenz-Raum überschreiten und sich kurz miteinander austauschen. Auf diese Weise kann man alle Elemente eines hybriden Workshops oder Meetings durchtesten, bevor man effektiv live geht (Abbildung).

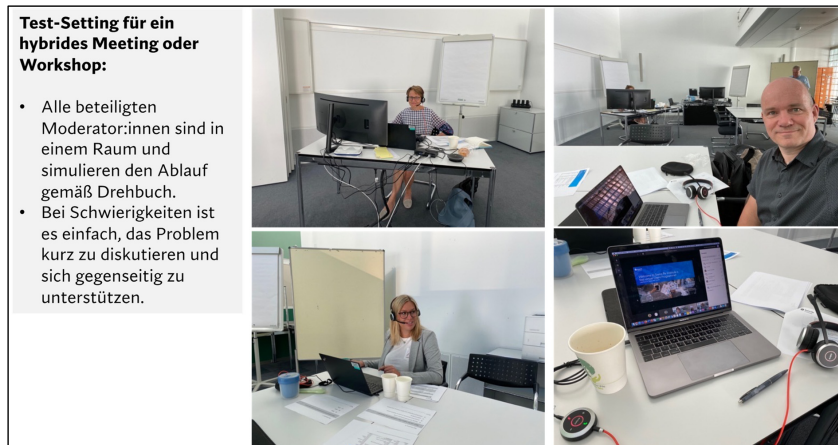


Abbildung 10. Test-Setting für ein hybrides Meeting oder Workshop (Stoller-Schai, 2021)

3.3 Durchführen

Bei der effektiven Durchführung spielt nach der Planung und nach dem Testen die *performative Kompetenz* (siehe Box) aller beteiligten Moderator:innen eine entscheidende Rolle dafür, ob das hybride Meeting, der hybride Workshop oder die hybride Konferenz ein Erfolg werden oder nicht.

Nach vielen Jahren der Durchführung von solchen synchronen Veranstaltungen, haben sich eine Reihe von Tipps ergeben (vgl. z. B. Busch & Mayer; 2002; Peshkam & Petriglieri, 2020; Röck, 2019; Wilhelm 2019):

- **Überkommuniziere!**
Da Mimik und Gestik teilweise wegfallen, ist es wichtig, dass alle Anweisungen und selbstverständlichen Nebensächlichkeiten deutlich kommuniziert und wiederholt werden. Dies fühlt sich für Moderator:innen nach *Überkommunizieren* an, kompensiert aber lediglich den Verlust an nonverbalen Botschaften des Präsenz-Raumes.
- **Lächle 50 % mehr!**
Ein *normaler* Gesichtsausdruck sieht vor der Kamera oft gelangweilt oder gar etwas genervt aus. Aus diesem Grund soll 50 % mehr gelächelt werden, als dies als *normal* empfunden wird. Bei der nachträglichen Auswertung von Aufzeichnungen ist dies deutlich erkennbar.
- **Plane Interaktionen ein!**

Interaktionen tragen massgeblich dazu bei, dass ein hybrides Setting als erfolgreich erlebt wird. Es geht nicht darum, dass die Moderator:innen oder Expert:innen sprechen, sondern, dass die Teilnehmenden miteinander ins Gespräch kommen. Darum müssen Interaktionen und Gruppenarbeiten eingeplant werden. Gerade der Anteil an Gruppenarbeiten wird in den Auswertungen fast immer als sehr positiv eingestuft.

- Sprich direkt an!
Wenn eine Frage gestellt wird, macht es keinen Sinn, zu lange zu warten, bis sich jemand meldet. Einfach aus der Teilnehmendenliste eine Person direkt ansprechen und dann dieser Person das Recht geben, eine weitere Person anzusprechen. So tritt man als Moderator:in sogleich in den Hintergrund und die Aktivität ist auf der Teilnehmer:innen-Seite.
- Erzähle gute Geschichten!
Wenn Wissen vermittelt wird, dann in Form von *Storytelling*. Moderator:innen sollen sich die Grundstruktur guter Geschichten aneignen und die Wissensvermittlung in Form praxisorientierter und durchaus auch witzigen und überraschenden Geschichten verpacken.
- Gib Fehler gleich zu!
Es wird immer etwas schief gehen. Wenn man es direkt anspricht, sichert man sich damit den *Goodwill* des Publikums. Es ist kein Problem, eine kurze Pause einzubauen, um ein Problem zu lösen oder auch mal eine Durchführung abzubrechen, wenn es aus technischen oder anderen Gründen begründbar ist. Wichtig ist es, dass sogleich Alternativen und Auswahldaten angeboten werden.

Exkurs *Performative Kompetenz*

Mit der Zunahme von sozialen und kollaborativen Lernformen und dem Einsatz von Video und Audio nimmt die Fähigkeit, vor einer Kamera, einem Mikrofon oder einer Gruppe von Personen kurze, prägnante und überzeugende Statements abgeben zu können, an Bedeutung zu.

Diese Kompetenz kann als *Auftrittskompetenz* oder als *performative Kompetenz* (Stoller-Schai, 2013) bezeichnet werden und muss ebenfalls ausgebildet und geschult werden.

Unter *Performativer Kompetenz* versteht man:

„ein Bündel von Fähigkeiten des Individuums, die Inszeniertheit allen sozialen Handelns zu verstehen, selbst soziale Interaktionssituationen zu initiieren, diese selbstbestimmt mitzugestalten und die eigene Rolle darin kritisch zu reflektieren. Die bildungstheoretische Definition einer solchen Kompetenz rekuriert darauf, dass Alltags-handlungen prinzipiell als theatral und performativ gelten können.“ (Hallet, 2010).

Performative Kompetenz umfasst in diesem Sinne folgende Aspekte:

- Sprechen vor verschiedenem Publikum und zu verschiedenen Anlässen (von der mehrfach vorgetragenen Hypothekareinführung bis hin zur ad hoc vorgetragenen Tischrede).
- Sprechen vor einer Kamera (Lernziele: Authentisch sein, eine Botschaft „überbringen“).
- Kommunikation in Social Communities („Welche Rolle verkörpere ich in verschiedenen Communities?“, „Wie trenne ich Berufliches von Privatem?“, „Wie beeinflussen sich meine professionellen und meine privaten ‚Auftritte‘ in Online Communities gegenseitig?“).

Ein gutes Beispiel, wie performative Kompetenz praktisch und in einer Community eingeübt werden kann, ist die „Toastmaster-Bewegung“ (<http://www.toastmasters.ch/>), die das Sprechen und Agieren vor Publikum im Wechselspiel von Vortragen und Bewerten einübt (siehe die Bücher von Thomas Skipwith (2013), z.B. «So geht Stegreif - Ohne Vorbereitung, aus dem Stand reden», siehe auch <https://thomas-skipwith.com/produkt-kategorie/buecher/>).

Wer es noch sportlicher mag, soll sich in seiner Freizeit einer Theater-sport-Gruppe (siehe bspw. <http://www.impro-theater.ch>) anschließen. Es gibt wohl kaum eine bessere (aber auch kaum eine anstrengendere) Form, um spontanes und doch reflektiertes *Performen* vor Publikum zu üben.

Performative Kompetenz kann auch in virtuellen Räumen trainiert werden. 3D-Welten bieten gute Möglichkeiten, um in verschiedenen virtuellen Räumen konkrete Situationen durchzuspielen. Man agiert dabei mit seinem eigenen Avatar und kann mit anderen über eine Audio-Schnittstelle direkt sprechen. Solche immersiven Umgebungen bieten z. B. das System „AULA“ der Firma vComm Solutions AG, die „TriCat-Spaces“ der Firma TriCat (Herkersdorf, 2018) oder die „Virtual Environment platform“ der Firma ON24.

3.4 Auswerten

Die letzte Phase umfasst das Auswerten. So transparent die Zusammenarbeit in einem hybriden Setting funktionieren sollte, so transparent sollte auch die Auswertung sein. Es hat sich bewährt, Auswertungsformate zu wählen, die von allen Beteiligten gleichzeitig online ausgefüllt werden können. In Abbildung zeigt der obere Bereich eine argumentative Auswertung zu drei Leitfragen, während der untere Bereich mit dem *Mood-Meter* eine eher intuitive und emotionale Form der Auswertung aufzeigt. Dies sind nur zwei Möglichkeiten. Der Methodenbaukasten „Liberating Structures“ (www.liberatingstructures.de, 2023) bietet eine ganze Reihe von weiteren

wohldefinierten Methoden an, die sich für eine dialogorientierte Form der Auswertung eignen.

Abbildung 11. *Auswertungsmöglichkeiten – argumentativ oder emotional* (Stoller-Schai, 2023)

Was war richtig gut heute?	Was war schwierig heute?	Was hat mich heute überrascht?

Argumentative Auswertung: 3 Arten der Rückmeldung nach einem hybriden Meeting oder Workshop

<u>freudig</u>	dankbar	motiviert	glücklich
heiter	angenehm	inspiriert	<u>freudig</u>
erfüllt	etc.	<u>lebhaft</u>	etc.
<u>traurig</u>	fertig	verärgert	<u>ängstlich</u>
alleine	<u>müde</u>	verblüfft	panisch
entmutigt	etc.	genervt	etc.

Emotionale Auswertung: „Mood-Meter“ vor und nach einem hybriden Meeting oder Workshop

4 Beispiele

Mit Beginn der Corona-Pandemie war für viele Hersteller von Conferencing-Equipment und Büro-Möbeln klar, dass eine neue Form der Zusammenarbeit kommen wird, die durch Online-Kommunikation geprägt sein wird. Es wurden viele Best-Practice-Vorschläge entwickelt, die für Moderator:innen von hybriden Veranstaltungen eine interessante Quelle sein können, um das eigene Methodenrepertoire mit weiteren Tipps und Tricks anzureichern. Exemplarisch für solche Check-Listen sei hier eine Zusammenstellung der Firma Logitech aufgeführt (Abbildung und Abbildung).

Abbildung 12. Grundregeln für digitale Sitzungsteilnehmer (Logitech, 2023)

HYBRIDE GRUNDREGELN ZUM AUSDRUCKEN

Grundregeln für digitale Sitzungsteilnehmer

- 
80-20 Regel
 Halten Sie 80% Augenkontakt mit der Kamera, wenn Sie sprechen und richten Sie 20% Ihrer Aufmerksamkeit auf die Gesichter auf Ihrem Bildschirm.
- 
Sprechen Sie sowohl physische als auch digitale Kollegen an
 Bestätigen Sie, dass Sie Ihre Kollegen sehen indem Sie ihre Namen nennen oder sagen: "Wie Jennie sagte". Dies schafft ein Gefühl des Zusammenhalts zwischen den physisch Anwesenden und den digitalen Teilnehmern und stellt gleichzeitig sicher, dass alle Teilnehmer sowohl gesehen als auch gehört werden.
- 
Persönliches Hintergrundbild
 Stellen Sie sicher, dass Ihr Hintergrund persönlich ist ohne zu privat zu sein. Machen Sie Fotos von Ihrem Zuhause wenn es aufgeräumt ist und verwenden Sie diese als digitalen Hintergrund an unordentlichen Tagen. Vermeiden Sie unscharfe und standard-mäßige digitale Hintergründe.
- 
Machen Sie ein Foto von sich während des Zuhörens
 Verwenden Sie dieses Bild während Sie unterwegs sind oder wenn eine schlechte Verbindung besteht. Wenn die Kamera ausgeschaltet ist, ist ein Standbild von Ihnen hundertmal schöner als Ihre Initialen in einem schwarzen Rahmen - vor allem, wenn Sie ein ansprechendes Bild verwenden. Lächeln Sie!
- 
Licht und Kamera auf Augenhöhe
 Halten Sie die Kamera auf Augenhöhe und stellen Sie sicher, dass Sie eine Lampe hinter dem Computer an haben, damit Ihr Gesicht gut beleuchtet ist.
- 
Verwenden Sie Ihr digitales Fenster nicht als Spiegel.
- 
Machen Sie kein Multitasking, denn jeder bemerkt es.
 Bleiben Sie so lange wie möglich und lassen Sie andere wissen wenn Sie die Besprechung betreten, indem Sie eine Nachricht in das Chat-Fenster schreiben. Gute Umgangsformen in digitalen und physischen Treffen sind viel angenehmer als ein "Zombie Look".
- 
Ziehen Sie sich so an, wie Sie sich für eine Besprechung im Büro kleiden würden.
- 
Benutzen Sie das Chat-Fenster um sich zu entschuldigen,
 dass Sie Ihre Kamera nicht an haben und erklären Sie warum.
- 
Freunde dich mit der Kamera an!
 Schalten Sie die Kamera ein und freunden Sie sich mit ihr an. Platzieren Sie einen Post-it-Zettel mit einem Smiley neben der Kamera.

01 

Abbildung 13. Grundregeln für den Gastgeber der Hybrid-Sitzung (Logitech, 2023)

Grundregeln für den Gastgeber der Hybrid-Sitzung

👍 45 + 15 Minuten
Teilen Sie den Teilnehmern bei der Einladung zur Besprechung mit, dass es sich um eine 45-minütige aktive Besprechung handelt und eine 15-minütige Pause daraufhin folgt (bevor die Besprechung fortgesetzt wird)

✅ Vermitteln Sie, was Sie sehen
...im physischen Raum an die digitalen Teilnehmer und erinnern die physischen Teilnehmer daran, die digitalen Teilnehmer einzubeziehen. Sagen Sie: "Jetzt nickt Andreas" und "ich erzähle es denjenigen, die zu Hause sind und es nicht sehen".

😊 Digitale Kaffeepause
Die 15 Minuten können als Kaffeepause genutzt werden, in der über das Wetter und andere interessante Themen gesprochen wird. Gleichzeitig kann überprüft werden, ob alle Geräte funktionieren bevor die Sitzung beginnt.

👍 PowerPoint ist kein Schutzschild
Sie können PowerPoint gerne verwenden, aber betrachten Sie es nie als Schutzschild. Eine gute Faustregel für hybride Meetings ist es, sich auf zehn PowerPoint-Folien zu beschränken.

😊 Anpassung der Sitzung an introvertierte und extrovertierte Teilnehmer
Bereiten Sie alle Teilnehmer auf die zu behandelnden Themen vor und tun Sie dies vor dem Meeting. Geben Sie den Teilnehmern die Möglichkeit eine digitale/physische Hand zu heben wenn sie etwas sagen wollen, oder einfach ihre Frage/Überlegung in das Chat-Fenster zu schreiben. Nicht jeder fühlt sich wohl, wenn er im Zentrum der Aufmerksamkeit steht während er reden muss.

😊 Ihre Aufgabe ist es, ein TV-Moderator zu sein
Sie müssen dem "Studiopublikum" (physische Teilnehmer) und dem "Heimpublikum" (digitale Teilnehmer) das Gefühl geben, dass sie einbezogen werden. Also, teilen Sie Ihren Fokus auf die Teilnehmer im physischen Raum und die digitalen Teilnehmer auf.

✅ Visuellen Fokus schaffen
Ziehen Sie alle Vorhänge im Konferenzraum zu damit Bewegungen von außen die Aufmerksamkeit nicht von dem ablenken, was Sie gerade sagen.

😊 Begrüßen Sie alle, wenn die Sitzung beginnt!

👍 Es werde Licht!
Schalten Sie das Licht im Raum ein und prüfen Sie, dass die Beleuchtung gut ist.

logitech®

02

5 Fazit und Ausblick

5.1 Markets are Conversations

Im Jahre 2000 verfassten vier Internet-Pioniere das „Cluetrain Manifesto“, das in 95 Thesen eine Prognose zur Entwicklung des Internets wagte (Levine et al., 2000). Die erste These lautet: „Markets are Conversations“. Diese These hat sich bewahrheitet. Konversationen über soziale Medien können über Erfolg oder Misserfolg ganzer Unternehmen entscheiden. Die *Knowledge Worker* der Millennial-Generation wollen mitreden und mitgestalten. Aus diesem Grund ist Kommunikationskompetenz ein zentraler Erfolgsfaktor für produktive Kollaboration in hybriden Lern- und Arbeitssettings.

5.2 Hybrid is here to stay

Hybrid ist aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Wir werden auch in Zukunft in verschiedenen hybriden Settings arbeiten, lernen und beraten, in denen alle online, alle vor Ort oder eben einige online und einige vor Ort sein werden.

Aus diesem Grund gilt es, Homeoffices, Business-Offices und Co-Working-Spaces so auszurüsten, dass eine performative, sichere und ergonomisch gesunde Zusammenarbeit möglich ist.

Dies bedingt, dass Unternehmen sich mit den Home-Offices ihrer Mitarbeitenden beschäftigen müssen. Doch es stellt sich die Frage: Können dort die technischen, ergonomischen und rechtlichen Standards eingehalten werden, die auch im Business-Umfeld gelten? Unternehmen müssen ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, professionelle Ausrüstung im Homeoffice (Sicherheit, Ergonomie, Kommunikationsqualität) einsetzen zu können.

Indem wir die Kommunikationskompetenz in hybriden Lern- und Arbeitssettings fördern und die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, können wir eine effektive Zusammenarbeit und den Erfolg in diesen dynamischen Umgebungen gewährleisten.

5.3 Ausblick

Das Metaverse wird die Plattform für eine neue Form der Kommunikationskompetenz werden. Statt nur vor dem Bildschirm zu sitzen, wird man im Metaverse Teil einer immersiven 3D-Welt, in der man sich mit seinem Avatar bewegt, andere trifft und Lernen und Zusammenarbeit in verschiedenen virtuellen Räumen stattfindet. Dies wird bezüglich Kommunikations-

kompetenz wieder neue Anforderungen mit sich bringen, mit denen sich Moderator:innen auseinandersetzen müssen. Das Metaverse eröffnet somit ein spannendes Potenzial für eine interaktive und kollaborative Kommunikationserfahrung in einer virtuellen Umgebung.

Dr. Daniel Stoller-Schai hat seine erste virtuelle Webinar-Vorlesung 1999 als Assistent an der Universität St. Gallen durchgeführt. Er ist durch seine mehrjährigen Praxis davon überzeugt, dass Kollaboration der Schlüssel zum Erfolg in Netzwerkorganisationen ist. Die Strategien, Methoden und Kompetenzen dazu entwickelt er seit 2019 als Gründer und Change Companion der Firma Collaboration Design zusammen mit seinen Kunden.

Als Manager für digitale Lern- und Arbeitstechnologien hat er bei Phonak, UBS, CREALOGIX sowie in weiteren Firmen und Startups Kundenprojekte umgesetzt und Erfahrungen mit dem globalen Einsatz internetgestützter Lern- und Arbeitsprojekten gesammelt. Diese Erfahrungen gibt er auch als Programmleiter am Institut für Kommunikation & Führung, Luzern und als Dozent an verschiedenen Schweizer Fachhochschulen weiter.

Literatur

- Busch, F. & Mayer, T. B. (2022). *Der Online-Coach. Wie Trainer virtuelles Lernen optimal fördern können*. Beltz.
- Colearn (2022): Ressourcen der Corporate Learning Community DACH-Raum. www.colearn.de
- Hallet, W. (2010). Performative Kompetenz. In: C. Surkamp, Hrsg. *Lexikon Fremdsprachendidaktik*. Stuttgart: J. B. Metzler Verlag GmbH.
- Herkersdorf, M. (2018). *Kollaborative virtuelle 3D-Welten*. (Whitepaper). TriCAT GmbH 2018.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2000). *Das Cluetrain Manifest. 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter*. Düsseldorf Econ.
- Peshkam, A. & Petriglieri, G. (2020). *Keep Your People Learning When You Go Virtual*. In *Harvard Business Review*. Online Education. 10. April 2020. <https://hbr.org/2020/04/keep-your-people-learning-when-you-go-virtual>
- Röck, A. (2019). *Webinar-Methoden-Koffer. 50 interaktive Methoden für virtuelle 2D & 3D Räume*. BoD Books on Demand Norderstedt 2019.
- Sammet, J. & Wolf, J. (2019). *Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter: So funktioniert Lehren und Lernen in digitalen Zeiten*. Springer.
- Sessionlab (2023): Software-Tool für die Erstellung von Drehbüchern. <https://www.sessionlab.com>.
- Skipwith T. (2013). *So geht Stegreif - Ohne Vorbereitung, aus dem Stand reden*. 2. Aufl. ERDAS Verlag.

- Stoller-Schai, D. (2003). *E-Collaboration. Die Gestaltung internetgestützter kollaborativer Handlungsfelder*. Universität St. Gallen 2003.
- Stoller-Schai, D. (2013). Lernen 2.0 – Gestaltungsdimensionen für Lernarchitekturen im Kontext von Social Media. *HR Consulting Review - Online First*, 03, pp. 1-5.
- Stoller-Schai, Daniel (2019). „Collaboration Matters!“ *Adventsserie 2019*. HR TODAY. ALMA Medien AG Zürich 2019. <https://www.hrtoday.ch/de/article/adventsserie-2019-collaboration-matters>
- Stoller-Schai, D. (2020a). WebConferencing: *Einfach loslegen bis systemisch angehen*. SI Magazine. Swiss Informatics Society's new online Magazine. <https://magazine.swissinformatics.org/en/webconferencing-systemisch-angehen/>
- Stoller-Schai, D. (2020b). Digitales Lernen führt zu einer Renaissance des analogen Präsenzlernens. *eLearning Journal (Jahrbuch 2020 eLearning & Wissensmanagement)*, 10-15. <https://www.elearning-journal.com/2020/02/12/stollerschai/>
- Stoller-Schai, D. (2021). WebConferencing expanded. Ein subjektiver und nicht abschliessender Kaufratgeber für synchrone Meeting- und Konferenztools. *eLearning Journal (Kaufberater & Markt 2021/2022: Bildungstechnologien für Corporate Learning)*, 6-13. <https://www.elearning-journal.com/2021/06/15/webconferencing-expanded/>
- Wilhelm, J. (2019). *Wirksame Webinare und Online-Seminare: Handbuch für Online-Trainer, Redner und Dozenten*. neokom.tv Akademie, EPubli.