

## Synchron hybrides Setting

# Ein Format mit Zukunft für die Personalentwicklung?

Die zunehmende Verbreitung von flexiblen Arbeitsmodellen ermöglicht es den Mitarbeitenden, die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit entsprechend ihrer Präferenzen und Bedürfnisse zu gestalten. Das synchron hybride Setting ist ein Format, das gleichzeitig hohe Flexibilität wie auch direkten Austausch ermöglicht. Im Kontext der Post-Corona-Arbeitswelt, in der viele Beschäftigte einen höheren Anteil an Remote Work beibehalten wollen, bietet dieses Format für die Personalentwicklung grosses Potenzial.

Von Prof. Dr. Anne Jansen und Timna Rother

Das synchron hybride Setting lässt Teilnehmenden eines Meetings, Trainings oder einer Weiterbildung die Wahl, ob sie physisch vor Ort oder online teilnehmen möchten. Hybride Settings stellen daher für viele Weiterbildungsanbieter in der zweiten Phase der Pandemie eine sinnvolle Lösung dar: Während ein Teil der Gruppe vor Ort am Unterricht teilnahm, konnten alle, die aus Gründen im Zusammenhang mit Covid (z.B. Quarantäne, fehlendes Zertifikat, Sorge vor Ansteckung) nicht vor Ort partizipieren konnten oder wollten, am Unterricht virtuell teilnehmen.

Technisch ermöglicht wird synchron hybrider Unterricht durch ein Videokonferenzsystem (z.B. Zoom, Webex oder MS Teams) kombiniert mit Kamera(s) und Mikrofon(en), die Ton und Bild vom Raum vor Ort in den virtuellen Raum und zurück in beide Richtungen übertragen. Die Gruppe vor Ort benötigt hierbei nicht unbedingt einen Zugang zur Videokonferenz, die virtuellen Teilnehmenden jedoch nehmen über einen Computer von verschiedenen Orten an der Videokonferenz teil.

### Potenzial für die Personalentwicklung und Berücksichtigung verschiedener Präferenzen

Dieses Format wird bereits seit einigen Jahren vor allem von grösseren Unternehmen für Meetings mit Teilnehmenden von verschiedenen Standorten genutzt. Aufgrund der zunehmenden Verbreitung von flexiblen Arbeitsmodellen, die den



Im Kontext der Post-Corona-Arbeitswelt bietet das synchron-hybride Format für die Personalentwicklung grosses Potenzial.

Beschäftigten Autonomie über die Wahl ihres Arbeitsorts ermöglichen, wird es zudem zunehmend schwieriger, alle Beteiligten vollzählig vor Ort zu versammeln. Diese hybride Meeting-Praxis setzt sich auch dank immer besserer technischer Ausstattung der Unternehmen mehr und mehr durch. Auch für interne Personalentwicklungsmassnahmen ist das Format interessant. So können Trainings oder Schulungen mit Mitarbeitenden von unterschiedlichen Standorten oder mit Mitarbeitenden im Büro und im Homeoffice hybrid durchgeführt werden. Dies vereinfacht die Terminfindung, und es werden weniger Durchführungen eines Trainings benötigt. Auch können Gäste ohne Reiseaufwand von ihrem Schreibtisch in die Veranstaltungen integriert werden, beispielsweise, um die Relevanz des Themas für das Unternehmen oder ein spezifisches unternehmensinternes Anwendungsbeispiel zu erläutern.

Gleichzeitig ermöglicht die synchron hybride Durchführung von Meetings und

Trainings für Mitarbeitende eine bessere Vereinbarkeit von Lebensbereichen, da bei Bedarf Reisezeit eingespart werden kann und Termine flexibler gestaltet werden können. Andererseits wird das Format dem Anspruch nach Austausch vor Ort gerecht: Viele Personen sehnen sich zurück zu Präsenzveranstaltungen, da rein virtuelle Meetings häufig zu Konzentrationsproblemen und spezifischer Ermüdung, der sogenannten «Zoom Fatigue», führen. Zudem gelingen die informelle Kommunikation und der soziale Austausch in Präsenzveranstaltungen besser als online. Synchron hybride Formate scheinen die Vorteile aus beiden Welten – einschliesslich einer Wahloption – zu bieten.

### Funktionierende Technik als Voraussetzung

Die Umsetzung in der Praxis zeigt jedoch häufig, dass einige Herausforderungen überwunden werden müssen, damit beide Gruppen tatsächlich ein gleichwertiges Erlebnis haben. Unabhängig von der Form

der Teilnahme sollten den Teilnehmenden alle Materialien zugänglich sein, sie sollten die Möglichkeit haben, sich mit Fragen und Diskussionsbeiträgen einzubringen und sich an allen Gruppenaufträgen zu beteiligen. Dies setzt voraus, dass Räume und Teilnehmende mit entsprechender Technik ausgerüstet sind. Erste Ergebnisse aus einem laufenden Forschungsprojekt zeigen, dass vor allem eine gute Tonqualität entscheidend und wichtiger als die Bildqualität ist. Für die Teilnehmenden, die sich virtuell dazuschalten, besteht sonst die Gefahr, dass sie die Stimmen im Raum nur unzureichend verstehen und sich daher auch nur wenig an der Diskussion beteiligen können. Für die Teilnehmenden vor Ort kann es unangenehm sein, wenn sie auf Kamera und Mikrofon achten müssen, um etwas zu sagen oder das Gesagte im Raum aufgrund schlechter Tonqualität immer für die virtuellen Teilnehmenden wiederholt werden muss. Weder sollte das hybride Setting ein «Live»-Streaming darstellen, bei dem die virtuellen Teilnehmenden lediglich die passive Zuschauerrolle einnehmen, noch sollte es so gestaltet sein, dass auch die Teilnehmenden vor Ort mit Headset allein hinter ihrem Laptop sitzen und die Präsenzveranstaltung einer reinen Online-Veranstaltung gleicht. Bei einer gelungenen Umsetzung ist das synchron hybride Format inklusiv und macht keine der beiden Gruppen zu Teilnehmenden zweiter Klasse.

### Herausfordernd vor allem für die Moderator\*innen

Nicht nur die Technik spielt eine entscheidende Rolle für eine erfolgreiche Durchführung. Häufig sind es die Trainer\*innen, die ein reines Präsenz- oder Onlineformat

dem hybriden Format vorziehen, denn die Anforderungen an sie sind im synchron hybriden Setting höher. Es gilt nicht nur die zusätzliche Technik zu beherrschen, die eine stärkere Interaktion verlangt, sondern es müssen auch zwei unterschiedliche Gruppen im Blick behalten und bedient werden. Situatives und spontanes Handeln wird dadurch erschwert, und Unterrichtsstile, die sich durch Improvisation und viel Bewegung im Raum auszeichnen, bergen eher das Risiko, dass die Umsetzung nicht für beide Gruppen gleichermaßen funktioniert. Insbesondere wenn Diskussion und Austausch zwischen den Teilnehmenden im Vordergrund stehen sollen, kommen so Moderator\*innen, die allein ohne zusätzliche Unterstützung dieses Setting leiten, schnell an ihre Grenzen. Auch spielt es eine Rolle, wie gross die Gesamtgruppe ist, wie viele Personen vor Ort und wie viele virtuell teilnehmen, wie gut sich die Gruppe bereits kennt und wie ausgeprägt ihre digitalen Kompetenzen sind.

Schliesslich zeigen erste Evaluationen von diesem Setting auch, dass die (Lern-) Kultur eine entscheidende Rolle spielt.

Sowohl vonseiten der Moderator\*innen als auch vonseiten der Teilnehmenden braucht es die Bereitschaft, sich auf dieses Setting einzulassen, sich einzubringen und die unterschiedlichen Präferenzen zu akzeptieren. Die Gefahr besteht, dass die Gruppe auseinanderfällt, weil die Teilnehmenden vor Ort lieber hätten, dass alle Personen in Präsenz teilnehmen, während sich die virtuellen Teilnehmenden eine reine Online-Veranstaltung wünschen.

### Fazit

Die Arbeitswelt hat sich verändert, und die Bedürfnisse nach Flexibilität in den Arbeits- und Lernorten sind gestiegen. Für interne Personalentwicklungsangebote bietet das synchron hybride Setting eine Reihe von Vorteilen, und durch die Wahloption kommt es den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entgegen. Eine erfolgreiche Umsetzung des synchron hybriden Settings bedingt jedoch eine funktionierende Technik, erfordert kommunikative und digitale Kompetenzen von Moderator\*innen und Teilnehmenden sowie eine entsprechende (Lern-)Kultur.

#### NÜTZLICHE ARBEITSHILFEN ZUM THEMA



Gönnen Sie sich ein Upgrade zu **personalsCHWEIZ mit Toolbox** und erhalten Sie Zugriff auf verschiedene Arbeitshilfen zum Thema Personalentwicklung, z.B. die «Checkliste Personalentwicklung» oder zur Ermittlung des «Weiterbildungsbedarfs».

Upgrade-Wünsche nehmen wir gerne via [info@weka.ch](mailto:info@weka.ch) oder **Telefon 044 434 88 34** entgegen.



**Prof. Dr. Anne Jansen** ist Dozentin für HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz und leitet die Studienrichtung HRM & Change.



**Timna Rother** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz.



**IT'S TIME TO CELEBRATE 15 YEARS.**

+41 44 267 90 90 – [humanpro.ch](http://humanpro.ch)