



Dr. Michael Eichhorn  
– Honorar-Professor,  
Hochschule Harz

# Innovatives virtuelles Lernen in Teams (Teil 1)

## Erfahrungen einer fallstudienbasierten Simulation und der Nutzung individueller Verhaltenspräferenzprofile an der Hochschule Harz

*Michael Eichhorn, Ulrike Melzer*



Ulrike Melzer  
– Lehrbeauftragte, Beraterin und Organisationsentwicklerin

Fallstudien und Simulationen sind anerkannte Lernwerkzeuge. Wie aber gelingt es, über die übliche Diskussion von Fallstudien im Seminarraum hinaus diese so in eine Simulation zu integrieren, dass junge angehende Berater realitätsnah tatsächlich „Erfahrungen am Fall“ sammeln? Lässt sich eine solche Simulation auch virtuell durchführen? Und kann der Einsatz von individuellen Verhaltenspräferenzprofilen die Arbeit der Teams an den Fallstudien unterstützen? Der folgende Beitrag stellt ein innovatives Bootcamp-Konzept vor, das individuelle Verhaltenspräferenzen, eine fallstudienbasierte Simulation und virtuelles Lernen miteinander verbindet und im Juni 2020 in der Ausbildung von Business Consulting Studenten an der Hochschule Harz sehr gute Ergebnisse erzielte. Der Beitrag richtet sich sowohl an Innovationsmanager als auch an Führungskräfte virtueller Teams, Trainer, Personalentwickler und Dozenten und soll Transferanreize zur Gestaltung vergleichbarer Trainings- und Arbeitsformen liefern.

### Kontext

Im Master-Studium Business Consulting an der Hochschule Harz<sup>1</sup> belegen und erleben die Studierenden im ersten Semester die Lehrveranstaltung „Consulting in Practice“ als Teil des Curriculums. Diese Lehrveranstaltung wurde ursprünglich als verblockt angebotene Präsenzveranstaltung im Seminarraum konzipiert und wird seit mehreren Jahren erfolgreich mit aktuellen Fallstudien durchgeführt. Die Simulation geht davon aus, dass sich die Studierenden zu drei Beratungsunternehmen zusammengeschlossen haben. Diese Beratungsunternehmen sehen sich durch die Fallstudien zeitgleich mit Problemen von unterschiedlichen (englischsprachigen) Mandanten konfrontiert und werden kurzfristig um Lösungsvorschläge gebeten. Der dreitägigen Simulation vorangestellt ist ein eintägiger Workshop, in dem alle Studierenden mithilfe des Verhaltenspräferenzmodells Insights Discovery® eigene Verhaltensmuster in der Kommunikation und in der Interaktion im Team reflektieren.

Im Sommersemester 2020 fanden sich die Referenten dieses Formats mit der Corona-Pandemie und einem daraufhin von der Hochschule durchgeführten „virtuellen Semester“ konfrontiert und standen vor der Frage, ob Workshop und Simulation für die 15 teilnehmenden Studierenden auch als virtuelles Format ein erfolgreiches Lernen ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund stellt der folgende Beitrag die Ziele, das Vorgehen und die Erfahrungen der Autoren vor. Der Beitrag schließt mit Fazit und Ausblick.

### Ziele

Das Ziel der fallstudienbasierten Simulation bestand – im physischen wie im virtuellen Format – darin, die Studierenden im Hinblick auf die folgenden Aspekte zu schulen:

- Anwendung von Beratungsmethoden und -instrumenten auf komplexe Probleme
- analytisches sowie kreatives Denken
- strukturiertes Problemlösen unter Zeitdruck
- Verfassen von klaren und prägnanten Managementberichten (Executive Papers)
- Präsentation der vorgeschlagenen Lösungskonzepte vor Mandanten
- Selbstorganisation, Zeitmanagement und Zusammenarbeit im Team sowie
- Festigung der englischen Sprachkenntnisse, insbesondere der Fachsprache.

Die Arbeit mit Verhaltenspräferenzen diene folgenden Zielen:

- Erarbeitung und Veranschaulichung eines Verhaltenspräferenzsystems auf Individual- und Teamebene
- Sensibilisierung für den Einfluss von Verhaltenspräferenzen auf den Erfolg der Beratungsarbeit
- Besseres Verständnis der eigenen Verhaltenspräferenzen und wie sich diese von denen anderer Teammitglieder und von Kunden unterscheiden und welche Schritte der/die Einzelne unternehmen kann, um durch eigenes Verhalten und Angebote an das Gegenüber effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen.
- Erarbeitung sowie praktische Erprobung von Handlungsoptionen, um mit verschiedensten Persönlichkeitstypen in eine effektive Zusammenarbeit zu gelangen

<sup>1</sup> Studiengang Business Consulting mit einer Regelstudienzeit von vier Semestern. Abschluss Master of Arts, für mehr Details siehe <https://www.hs-harz.de/business-consulting-ma/>.

- Thematisierung von Verhaltensmustern bei Arbeiten unter Druck (wie es in der Beratungspraxis oftmals der Fall ist).

Die Motivation, die Simulation und Arbeit mit Verhaltenspräferenzen zu kombinieren, resultierte zum einen aus der Erfahrung, dass während der Gruppenarbeit an den Fallstudien – wie in der Praxis – immer wieder zwischenmenschlich schwierige Situationen oder gar Konflikte entstehen, im Extremfall bis zur Spaltung der Teams. Die Verknüpfung des Workshops mit der darauffolgenden Simulation sollte dazu dienen, den Umgang mit auftretenden Konflikten in der Gruppe oder zwischen einzelnen Personen und das Geben und Erhalten von Feedback an konkreten Beispielen in höherer Detailtiefe besprechen zu können. Gleichzeitig schien die Illustration der Auswirkungen von Handlungen, beispielsweise auf übergeordnete Projektzusammenhänge, besser möglich.

Zum anderen resultierte die Kombination aus der Erfahrung der Autorin, dass auch im Arbeitsalltag Verhaltenspräferenzen oft erst dann angemessen Beachtung geschenkt wird, wenn die Zusammenarbeit im Projektteam oder mit dem Kunden sich auf der zwischenmenschlichen Ebene schwierig gestaltet. Auch werden im großen deutschen Mittelstand und im Konzernumfeld Soft Skills oft erst dann in den Entwicklungsfokus genommen, wenn sich Mitarbeitende durch fachliche Kompetenzen, exzellente Leistungen, und eine Vorbildfunktion in ihrem fachlichen Wirkungskreis für ein Führungskräfteprogramm empfohlen haben. Im Berufs- und Beratungsalltag gehören Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit verschiedenen Persönlichkeitstypen und dem Erkennen verschiedener Verhaltensmuster sowie das sich-Einstellen-können auf Kunden und Mitarbeiter jedoch zum Grundhandwerkszeug für effektives Zusammenarbeiten und einen erfolgreichen Verlauf von Projekten.

### Vorgehensweise

Abbildung 1 fasst den Ablauf der Veranstaltung graphisch zusammen. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte in der Durchführung der Veranstaltung näher beschrieben.

#### Schritt 1

Das Kick-off für die Veranstaltung bildete in Schritt 1 eine einstündige Telekonferenz, in welcher der Autor circa fünf Wochen vor Beginn des Bootcamps Aufbau und Ziele der Simulation erläuterte sowie den Projektauftrag und weitergehende Literaturhinweise vorstellte. Im Anschluss wurden die 15 Studierenden in drei Gruppen zu je fünf Teilnehmer aufgeteilt. Die im Bootcamp zu bearbeitenden Fallstudien wurden den Teilnehmern zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausgehändigt.

#### Schritt 2

In Schritt 2 erarbeiteten die einzelnen Gruppen nach den Vorgaben des Projektauftrages selbstorganisiert über einen Zeitraum von fünf Wochen ein Berater-Handbuch. Das Handbuch diente der Vorbereitung auf das Bootcamp und unterstützte die Studierenden im Bootcamp bei der Bearbeitung der Fallstudien.

#### Schritt 3

In Schritt 3 erhielten alle Studierenden in einem eintägigen Workshop nach Erläuterungen zu den wissenschaftlichen Grundlagen des Insights Discovery Präferenzmessungsmodells ihr persönliches Insights Discovery® Profil zur Reflektion von eigenen Verhaltenspräferenzen wie auch der Verhaltenspräferenzen anderer Teammitglieder.

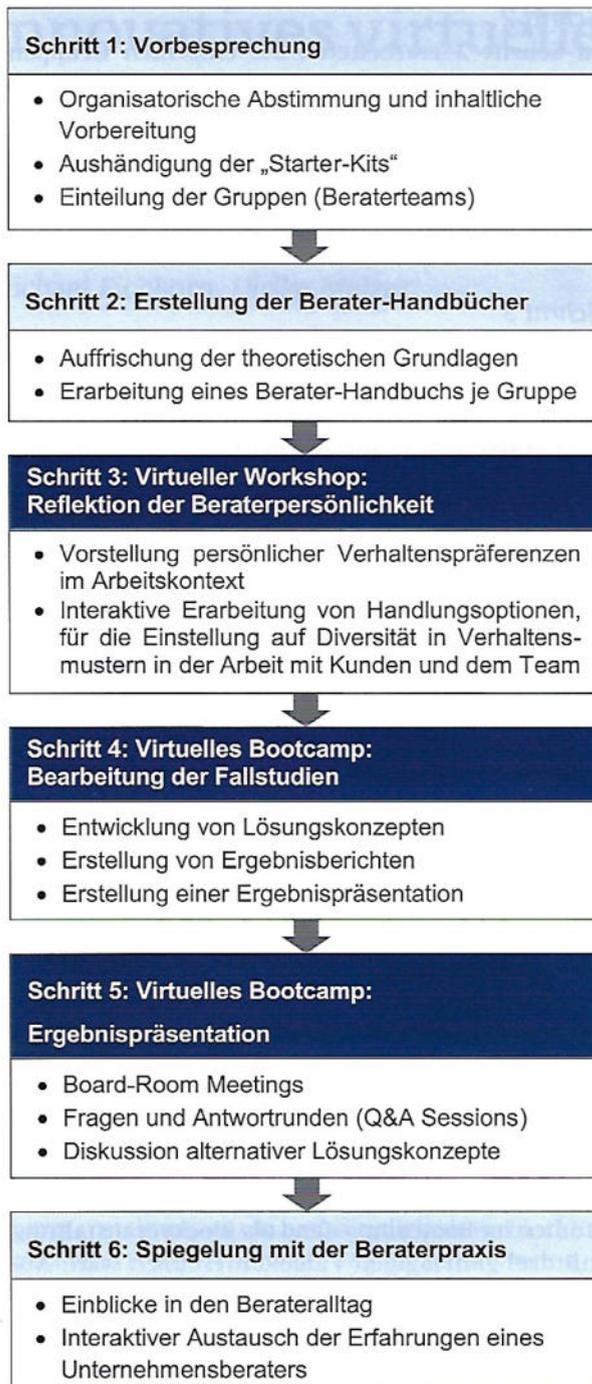
Der Workshop fand im Sommersemester 2020 erstmals in Form einer Videokonferenz statt. Das virtuelle Format wurde durch fachliche Inputs wie auch Diskussionen, Reflektionen, Votings, Gruppeninterventionen sowie 1:1 Gespräche in Breakout-Sessions, die Übernahme der Host-Funktion auf der Videoplattform durch die Studierenden zur Präsentation von Diskussionsergebnissen vor der Gruppe und die persönliche Beschäftigung mit dem unterstützenden Insights Discovery® Profil strukturiert. Um die persönlichen Profile für die Studierenden erstellen zu können, wurden sie vorab gebeten, den so genannten Insights Online Evaluator auszufüllen. Die aus den Antworten erstellten Insights Discovery® Profile wurden den Studierenden am Abend vor der Veranstaltung per E-Mail persönlich-vertraulich zugestellt.

#### Schritt 4

Die eigentliche Simulation – das Abarbeiten der Fallstudien im Bootcamp – fand als Blockveranstaltung mit drei ganztägigen Videokonferenzen statt. Anders als in den Vorjahren arbeiteten die Gruppen nicht gemeinsam in Seminarräumen, sondern organisierten sich selbst. Ein Team arbeitete komplett virtuell, das heißt alle Teilnehmer arbeiteten von zu Hause aus. Ein weiteres Team verständigte sich auf eine vor-Ort-Zusammenarbeit am Hochschulort in einem Studentenwohnheim. Ein drittes Team wählte eine Mischung aus den beiden zuvor genannten Vorgehensweisen. Diese Unterschiedlichkeit in der Zusammenarbeit war für die Autoren dahingehend interessant, um festzustellen, ob sich dies auf die Arbeitsweise und die Qualität der Arbeitsergebnisse auswirken würde.

Das gesamte virtuelle Bootcamp, einschließlich von Zwischenbesprechungen und Ergebnispräsentationen, fand in englischer Sprache statt. Die Fallstudien hatte der Autor nach verschiedenen Kriterien – unter anderem Klarheit der Problemstellung, benötigtes Vorwissen, und Relevanz im Berateralltag – aus einer Datenbank der Harvard Business School aus-

Abb. 1: Ablauf der Veranstaltung



gewählt. In der Praxis lassen sich diese Fallstudien durch andere Inhalte ersetzen.

Nach der ersten Vorstellung wies der Autor jeder Gruppe in der Zoom-Konferenz einen virtuellen Breakout-Room zu. Hier begannen die Gruppen mit der Arbeit an den Fallstudien. Am ersten und zweiten Tag erarbeiteten die Studierenden, teilweise bis spät in die Nacht, an ihren Lösungsvorschlägen. Als Hilfestellung rotierte der Autor zwischen den einzelnen Gruppen, indem er die Breakout-Räume immer wieder besuchte. Gegen Mittag des zweiten Tages legte der Autor per Losentscheid fest, welche Gruppe zu welcher Fallstudie ihren Lösungsvorschlag am dritten Tag mündlich vorstellen und verteidigen muss.

**Schritt 5**

Am dritten Tag des Bootcamps (Schritt 5) reichte jede Gruppe ihren schriftlichen Bericht ein. Der Bericht enthielt die jeweils identifizierten Probleme, die vorgeschlagene Lösung sowie eine Begründung der empfohlenen Vorgehensweise. Die Ergebnispräsentation und Auswertung (Schritt 5) erfolgte wie die Eröffnung wieder im virtuellen Gemeinschaftsraum (Plenum).

Im Plenum stellte jeweils eine Gruppe in der Beraterrolle die vorgeschlagene Lösung in einem simulierten Board-Room Meeting vor. Alle anderen Gruppen (Beraterteams) agierten ebenso wie die Autoren als Board des in der jeweiligen Fallstudie behandelten Mandanten. Auf Grund der Arbeit an identischen Fallstudien konnten die anderen Gruppen jeweils die vorgeschlagene Lösung tiefgründig hinterfragen. Abbildung 2 illustriert den Aufbau der Simulation sowie die Zuordnung der Gruppen zu den einzelnen Board-Präsentationen und Fallstudien.

Die Diskussion der Fallstudien erfolgte dreigeteilt. Zunächst präsentierten die jeweiligen Berater in ca. 30 Minuten ihre Lösung. Anschließend fand eine Q&A Session mit dem Board of Directors statt. Schließlich wurde das simulierte Board-Room Meeting verlassen und diskutiert, zu welchen Lösungen die anderen Gruppen in der Bearbeitung der Fallstudien gelangt waren. Das Bootcamp schloss mit einer ersten gemeinsamen Feedbackrunde aller Gruppen sowie einer Diskussion der „Lessons learned“.

Der Schritt wurde durch ein nachbereitendes Meeting abgeschlossen. Dieses fand zwei Wochen nach dem Bootcamp in Form einer weiteren Zoom Konferenz des Autors einzeln mit jeder der drei Gruppen statt.

**Schritt 6**

Abgerundet wurde die gesamte Veranstaltung – wie in den Vorjahren – später durch ein eintägiges Seminar. Hier teilte ein langjähriger Unternehmensberater seine Erfahrungen, unter anderem um zentrale Lehren des Bootcamps und dessen Relevanz für die Praxis zu illustrieren.

**Erfahrungen**

Der folgende Abschnitt stellt die wesentlichen Erfahrungen des virtuellen Bootcamps aus Sicht der Autoren vor. Sie sollen dem Leser helfen und insbesondere Hinweise für etwaige Nachahmungen geben.

**Schritt 1**

In Schritt 1 bedarf der Projektauftrag nach den Erfahrungen der Autoren umfangreicher Erprobung und Erläuterung – vor allem deshalb, weil die oben vorgestellte Bootcamp-Idee bereits bei physischer Durchführung als Lehrformat in der Regel für die Teilnehmer neu ist.

Im hier vorgestellten Beispiel ist es hilfreich, bereits in den Projektauftrag detaillierte Hinweise zu den folgenden Punkten zu integrieren:

- Aufbau der Berichte und Präsentationen (zum Beispiel Umfang und Gliederung)
- Bewertungskriterien zu Lösungsvorschlägen (zum Beispiel Realitätsnähe, Umsetzbarkeit, Klarheit und Widerspruchsfreiheit der Argumentation, Eingehen auf konkrete Gegebenheiten des vorgegebenen Einzelfalls) und
- Bewertung der einzelnen Teilleistungen (Handbuch, schriftliche Berichte, Präsentation, Mitarbeit), einschließlich deren Gewichtung in der Gesamtnote.

Ferner ist es nach den Erfahrungen der Autoren unverzichtbar, den Studierenden bereits frühzeitig den Zeitplan des Bootcamps mitzuteilen. Alle Gruppen hielten sich die Abendstunden frei und konnten so freiwillig länger arbeiten, als es der Stundenplan vorsah.<sup>2</sup>

Organisatorisch empfiehlt es sich, diese Phase mit ausreichend Vorlauf vor dem eigentlichen Bootcamp durchzuführen. Im Beispiel reichten fünf Wochen aus, um in Schritt 2 die Handbücher zu erstellen.

**Schritt 2**

In Schritt 2 ist – im physischen wie im virtuellen Format – sicherzustellen, dass die Studierenden die notwendigen Grundkenntnisse auffrischen beziehungsweise sich selbige aneignen. Die Vorgehensweise sollte situationsabhängig gewählt werden. Im Beispiel war der Aufbau des Grundwissens neben dem Curriculum durch die Eingrenzung des Projektauftrages, Literaturhinweise, sowie die Erarbeitung der Handbücher breit aufgestellt. Lernfördernd kann eine offene Literaturliste wirken, weil sie einerseits Orientierung durch Literaturhinweise bietet, andererseits aber Raum für weiterführende Recherchen lässt, sodass sich die Teilnehmer zusätzlich mit weiteren (Praxis-)Ansätzen vertraut machen können. Alternativ denkbar, von den Autoren in diesem Fall aber nicht angewendet, ist überdies der Einsatz von Beispielfallstudien, etwa Videos aus der Unternehmenspraxis, mit denen Teilnehmer die Arbeit am Fall gezielt Proben und Einüben können.

**Schritt 3**

Folgende wesentliche Erfahrungen lassen sich aus der virtuellen Durchführung des Workshops zu Verhaltenspräferenzen ableiten, die ebenso auch im vor-Ort-Format gemacht wurden:

- Versuchen Sie, dass die Teilnehmer in Schritt 3 tatsächlich ihr persönliches Verhaltenspräferenzprofil und das Profil ihrer Gruppe erhalten. Einzelne Studierende standen dem Tool anfangs eher

Tag 1	Bearbeitung der Fallstudien	
Tag 2	Bearbeitung der Fallstudien	
Tag 3	Präsentation der Fallstudie 1 Gruppe 1	Diskussion zu Fallstudie 1 Leitung: Gruppe 1 Mandanten: Gruppe 2 Mandanten: Gruppe 3
	Präsentation der Fallstudie 2 Gruppe 2	Diskussion zu Fallstudie 2 Leitung: Gruppe 2 Mandanten: Gruppe 3 Mandanten: Gruppe 1
	Präsentation der Fallstudie 3 Gruppe 3	Diskussion zu Fallstudie 3 Leitung: Gruppe 3 Mandanten: Gruppe 1 Mandanten: Gruppe 2

Abb. 2: Ablauf der Simulation

kritisch gegenüber. Aus der konkreten Arbeit mit dem eigenen Persönlichkeitsprofil resultiert eine größere Akzeptanz und ein deutlicher Zugewinn im Lernerfolg (verglichen mit der bloßen Darstellung von Modellen wie Insights Discovery®).

- Die Arbeit mit den Profilen sollte unbedingt zeitlich VOR und nicht nach dem Bootcamp stattfinden. Dies gestattet durch die unmittelbare Anwendung des Gelernten in der herausfordernden Praxisituation einen erheblichen Erkenntnisschub durch das aktive Tun und ist wirksamer als die in Vorjahren von den Autoren getestete nachträgliche Aufbereitung und Reflexion von Situationen aus dem Bootcamp mithilfe des Workshops.
- Führen Sie den Workshop im Idealfall terminlich unmittelbar, das heißt am Vortag des Bootcamp durch und stimmen Sie direkt auf selbiges ein. Hierdurch müssen die Erkenntnisse aus dem Insights Discovery® Workshop zur Unterschiedlichkeit von Persönlichkeitstypen und das sich auf andere Einstellen und effektive Zusammenarbeiten sofort in der Praxis und der realen Interaktion in einer herausfordernden Situation angewendet werden.

Zusätzlich resultieren speziell aus der virtuellen Durchführung die folgenden neuen Erfahrungen:

- Im virtuellen Format empfiehlt es sich, den Workshop virtuell nicht ganztägig zu halten, sondern

<sup>2</sup> Überstunden, wie oben angesprochen, teilweise bis spät in die Nacht, decken sich mit Erfahrungen aus Fallstudientrainings, die den Autoren aus vergleichbaren Simulationen in Großbritannien und den USA bekannt sind.

Abb. 3: Impression Insights Discovery® Teamrad „Walking the Wheel“ (physischer Workshop)



auf zwei Tage zu verteilen, unter anderem um die Konzentration hoch zu halten.

- Wichtige Illustrationen, etwa die Teilnehmer, wie in Abbildung 3 dargestellt, physisch auf das Insights Discovery® „Rad“ zu stellen, sind im virtuellen Workshop nicht möglich. Sie lassen sich ersatzweise aber durch Fotos und andere Visualisierungen, etwa in Powerpoint, erreichen und sind entsprechend vorzubereiten.
- Interaktive Übungen können weitestgehend auch im virtuellen Format aufrechterhalten werden, etwa über die Arbeit in Breakout-Räumen, die Nutzung der Kommentierungs- und Zeichenfunktion, den Chat, das Offenhalten der Mikrofone aller Teilnehmenden für den permanenten Austausch und weitere zuvor beschriebene technische Hilfsmittel.
- Einflussfaktoren wie Sprache, Gestik, Mimik, Körpersprache, Stimmlage, Lautstärke und vieles mehr sind adäquat umzusetzen. Vergleichbar einer Theaterprobe kann dies eingeübt werden.
- Wie in Abbildung 4 sollten zudem vorab Verhaltensregeln abgestimmt werden.
- Lernfortschritt und andere Aspekte sollten wiederholt abgefragt werden, etwa wie in Abbildung 5 durch ein einfaches „Daumen-hoch“ Votum.

#### Schritt 4

In Schritt 4 wirft das virtuelle Format ähnliche Herausforderungen auf. In der Praxis variieren diese wahrscheinlich von Simulation zu Simulation, darunter auch virtuelle Planspiele.

Im hier vorgestellten Bootcamp-Format betreffen die Herausforderungen insbesondere die folgenden Aspekte:

- Technische Herausforderungen: Es kam wiederholt dazu, dass die Internetverbindung einzelner Studierender zusammenbrach und sie aus der Konferenz „flogen“.
- Kommunikation: Diese betreffen unter anderem die Visualisierung, etwa das Teilen von Zwischenergebnissen der Studierenden oder von Hinweisen der Moderatoren. Trotz Funktionen wie dem Whiteboard und der Möglichkeit den Bildschirm zu teilen, scheint dies oft schwieriger als beispielsweise die gemeinsame Arbeit am Flipchart im Seminarraum.
- Lernsteuerung auf Teamebene: Im virtuellen Bootcamp ist es für den Moderator in der Regel schwierig, den gleichen „Zugriff“ auf die Gruppen zu bekommen. Da sie den Screen nicht sehen, besteht eine geringere Sichtbarkeit von Dynamiken in der Gruppe, etwa von Konflikten oder auch gesundheitlichen Problemen einzelner Teilnehmer.
- Lernsteuerung auf individueller Ebene: Hierzu gehört unter anderem die Sichtbarkeit, dass alle Studierenden einbezogen sind und intensiv mitarbeiten, das Eingehen auf individuelle Belange oder Feedback zum individuellen Lernfortschritt.

Basierend auf den Erfahrungen der Autoren sollten LeserInnen, die vergleichbare virtuelle Trainings durchführen wollen, verschiedene weitere Empfehlungen beachten. Sie werden in Heft 1/21 im zweiten Teil dieses Beitrages vorgestellt.

#### Kontakt:

E-Mail: meichhorn@hs-harz.de  
ulrike.melzer@melzer.consulting

#### Keywords

Lehre, Weiterbildung, Bootcamp, Simulation, Fallstudien, Verhaltenspräferenzen, Insights Discovery®, Persönlichkeitsentwicklung, virtuelles Team, virtuelles Lernen, Action Learning