



Dr. Michael Eichhorn
– Honorar-Professor,
Hochschule Harz

Innovatives virtuelles Lernen in Teams (Teil II)

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

Michael Eichhorn, Ulrike Melzer



Ulrike Melzer
– Lehrbeauftragte, Beraterin und Organisationsentwicklerin

In Heft 4/2020 stellten die Autoren Kontext, Ziele und Vorgehensweise eines virtuellen Trainingsformats vor, das Verhaltenspräferenzprofile und eine fallstudienbasierte Simulation in einem Bootcamp kombinierte. Der nachfolgende zweite Teil stellt weitere Empfehlungen der Autoren für die verbleibenden Schritte 4 bis 6 vor.

Vorbereitung der virtuellen Simulation

- Prüfen Sie die Eignung der Simulation. Fragen Sie, was die Lernziele sind und was Sie erreichen wollen. Überlegen Sie, wie Sie aus der Vielzahl möglicher und am Markt erhältlicher Simulationen, darunter auch Planspiele, die richtige Simulation finden. Sprechen Sie nach Möglichkeit mit anderen, bereits erfahrenen Anwendern. In der hier betrachteten Simulation galt es die Fallstudien sorgfältig zu wählen. Je nach Kontext lassen sich die Fallstudien in der Praxis durch die Arbeit an Problemen aus der realen Arbeitswelt, etwa als Teil von Action Learning Settings, oder andere Schulungsinhalte ersetzen.
- Begrenzen Sie die Gesamtteilnehmerzahl auf maximal 20 Teilnehmer.
- Geben Sie den Teilnehmern vorab eine Checkliste, was Sie benötigen (zum Beispiel Log-in Details, Browsereinstellungen).
- Gehen Sie die Simulation gedanklich Schritt für Schritt durch. Fragen Sie sich, was sich im virtuellen Format gegenüber dem physischen Format verändert und wie Sie die Teilnehmer hierbei unterstützen können.

Zu Beginn der virtuellen Simulation

- Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer den Zweck, die Lernziele und das Outcome der Simulation verstehen.
- Vergewissern Sie sich, dass die Teilnehmer den Prozess und Ablauf verstehen. Geben Sie klare Instruktionen.
- Prüfen Sie technische Voraussetzungen noch einmal kurz vor der Simulation ab, etwa Passworte. Nehmen Sie nicht an, dass alle Teilnehmer ihre Hausarbeiten erledigt haben und startklar sind.
- Stimmen Sie ex ante klar ab, wie Sie vorgehen wollen, wenn technische Probleme auftreten, beispielsweise die Internetverbindung eines Mit-

glieds oder die gesamte Konferenz zusammenbricht.

- Üben Sie vorab das Teilen von Zwischenergebnissen mit der Gruppe technisch ein, etwa über das Teilen des Bildschirms (shared screen). Verständigen Sie sich gegebenenfalls darauf, dass Ihnen Illustrationen und Abbildungen – in welchem Format auch immer – vor Checkpoints gesandt werden, da selbige über die Kameras von Laptops unter Umständen schwer zu lesen sind.
- Teilen Sie mit allen Teilnehmern alternative Kontaktdaten, etwa eine Telefonnummer, unter der sie auch in Notfällen während der Gruppenarbeit jederzeit erreichbar sind, zum Beispiel bei technischen Problemen oder im Fall des Unwohlseins eines Teilnehmers.
- Legen Sie pro Team einen Kapitän fest, der als Ihr verlängerter Arm unter anderem die Kommunikation mit der Gruppe während des Bootcamps sicherstellt (Erreichbarkeit, Teilnahme aller Teammitglieder an Besprechungen etc.).
- Überlegen Sie, wie Sie die Arbeit im Team positiv beeinflussen und Stress reduzieren können.
- Stimmen Sie die Teilnehmer bereits vor dem Bootcamp auch auf einer persönlichen Ebene auf das gemeinsame virtuelle Arbeiten ein.
- Stellen Sie klar dar, welche Rolle die Teilnehmer einnehmen sollen. Zum Beispiel kann es einen Unterschied machen, ob die Teilnehmer in die Rolle des in der Fallstudie agierenden Beraters treten oder die Fallstudie als dessen Berater bearbeiten sollen.

Während der virtuellen Simulation

- Schaffen Sie eine angenehme Lernatmosphäre und bauen Sie neben der Sach- auch eine persönliche Arbeitsebene auf. Lassen Sie zum Beispiel auch im virtuellen Format Zeit für informelle persönliche Gespräche mit einzelnen Teilnehmern, beispielsweise unmittelbar nach einer Lernkontrolle.
- Seien Sie bereits vor Beginn in der Simulation und bleiben Sie nach dessen Ende länger in der Simulation und kommunizieren Sie dies auch. So können weitere Möglichkeiten für informelle Interaktionen wahrgenommen werden.
- Versuchen Sie aktiv die Lernerfahrung der Studierenden besser zu verstehen. Fragen Sie die Teilnehmer, welche Probleme sie haben und wie Sie

helfen können. Nutzen Sie elektronische Abfragen wie Kudos oder Smiley's.

- Wählen Sie sich möglichst immer mit Video ein. Achten Sie bei Lernkontrollen (zum Beispiel den regelmäßigen Checkpoints) darauf, dass Sie alle Teammitglieder virtuell sehen und alle alles hören können.
- Beachten Sie, dass Sie im virtuellen Format weniger Zugriff- und Steuerungsmöglichkeiten haben. Kontrollieren Sie den Lernfortschritt enger, unter anderem durch wiederholtes Abfragen, wo die Gruppe steht und geben Sie Hinweise zum Zeitmanagement. Im Vergleich zum physischen Bootcamp ist der Lernfortschritt für den Moderator weniger selbstevident.
- Beachten Sie, dass die Situation (48 Stunden Auftragsarbeit in englischer Sprache mit Notenvergabe) für die Studierenden vielfach neu ist. Zwar beschrieben die Studierenden das Bootcamp in Evaluationen letztlich als „positiven Stress“, dennoch können bei der Bearbeitung der Fallstudien Frust oder temporäre Arbeitsblockaden auftreten.
- Vermeiden Sie unnötigen Druck und versuchen Sie etwaige Ängste zu nehmen. Vermeiden Sie eine übertriebene Wettbewerbssituation zwischen den Gruppen, etwa durch öffentliches Teilen, wo die anderen Gruppen stehen; im virtuellen Bootcamp kann die für die Bearbeitung der Fallstudien benötigte Zeit zwischen den Gruppen noch stärker variieren als im klassischen Setting.

Diesen spezifischen Herausforderungen steht positiv gegenüber, dass gerade jüngere Teilnehmer virtuellen Simulationen offen gegenüberstehen und sie eher gewohnt sind. Vorteile im Vergleich zur physischen Durchführung des Bootcamps betreffen weiterhin die Kosten. Typische Kosten (Seminarraum, Reisekosten, physische Materialien) und Arbeitsschritte wie das Herrichten der Räumlichkeiten entfallen, teilweise vollständig. Darüber hinaus bietet die virtuelle Form eine größere Flexibilität, etwa in der Selbstorganisation der Gruppen, die sich, wie oben dargelegt, zwischen den Gruppen unterschieden. In der Praxis werden die Vernetzung und das Miteinanderarbeiten von Mitarbeitenden möglich, die sich andernfalls unter Umständen nicht realisieren lassen. Einige Schritte gehen schneller als im physischen Format, beispielsweise müssen für die Zuweisung zu Breakout-Räumen nicht alle erst ihre Sachen packen.

Schritt 5

In Schritt 5 scheint es nach den Erfahrungen der Autoren – im virtuellen wie im Präsenzformat wichtig – den (in der Praxis bisweilen rauhen) Ton zu moderieren. Im Beispiel gelang den Boards in den Frage- und Antwortunden die Balance. Ebenso wurde deutlich, dass einzelne Studierende auf Grund ihres Artikulationsvermögens in der Fremdsprache – nicht aber

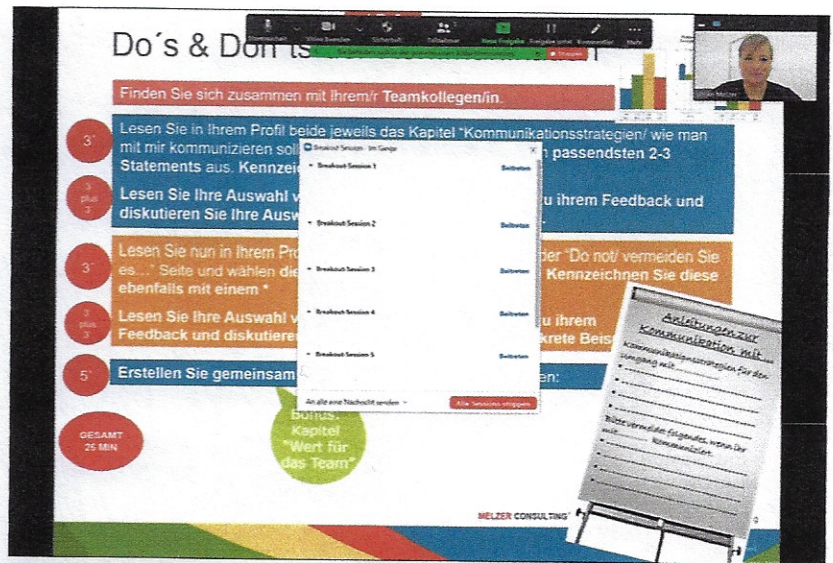


Abb. 4 (oben):
Impression virtueller Insights Discovery® Workshop (2020)

Abb. 5 (unten):
Impression virtueller Insights Discovery® Workshop (2020)

durch Fachwissen, Denk- oder Artikulationsvermögen in der deutschen Sprache – zurückgehalten wurden. In diesen Fällen empfiehlt es sich, vorab einen Modus abzustimmen, beispielsweise den Wechsel in die deutsche Sprache zu gestatten.

Empfehlenswert scheint auch, allen Studierenden während des Board-Room Meetings Rollen zuzuweisen (Berater oder Board Member). Wie beabsichtigt, konnte dadurch aktive Mitarbeit angeregt werden. Die virtuellen Board-Sitzungen kamen denen des physischen Bootcamps nah. Die Abbildungen 6–8 illustrieren das physische Format der Vorjahre und das virtuelle Format 2020.

Die weitere Nachbereitung des Bootcamps ist schon deshalb zu empfehlen, weil Dozenten wie Studierende Zeit und Abstand benötigten, um die Eindrücke zu verarbeiten. Im Beispiel war es förderlich, unmittelbar gegen Ende von Schritt 5 ein erstes allgemeines und vor allem stärkendes Feedback zu geben und später mit jeder Gruppe ein längeres individuelles Gespräch zu führen. Im Falle des virtuellen Debriefing empfiehlt es sich in den Feedbackrunden vorab zu fragen, ob Ihre Beobachtungen, etwa zu



Abb. 6: Impression Board Meeting (physisches Bootcamp)

Teamdynamiken oder zur Arbeitsteilung, trotz der räumlichen Distanz zutreffen, bevor Sie Ihr Feedback geben. Ferner ist zu beachten, dass das Debriefing mit zunehmender Gruppengröße schwieriger zu handhaben ist, etwa wenn alle 15 Teilnehmer gleichzeitig posten. Hier empfiehlt es sich, wie zuvor dargelegt, mehrere Feedbackrunden und auf unterschiedlichen Ebenen (Plenum, Arbeitsgruppen und Individuum) durchzuführen.

Schritt 6

Die Praxispräsentation des externen Unternehmensberaters bildete aus Sicht der Autoren einen gelungenen Abschluss. Einzelne Studierende regten an, das Seminar zeitlich vor dem hier diskutierten Workshop und der Simulation durchzuführen.

Fazit

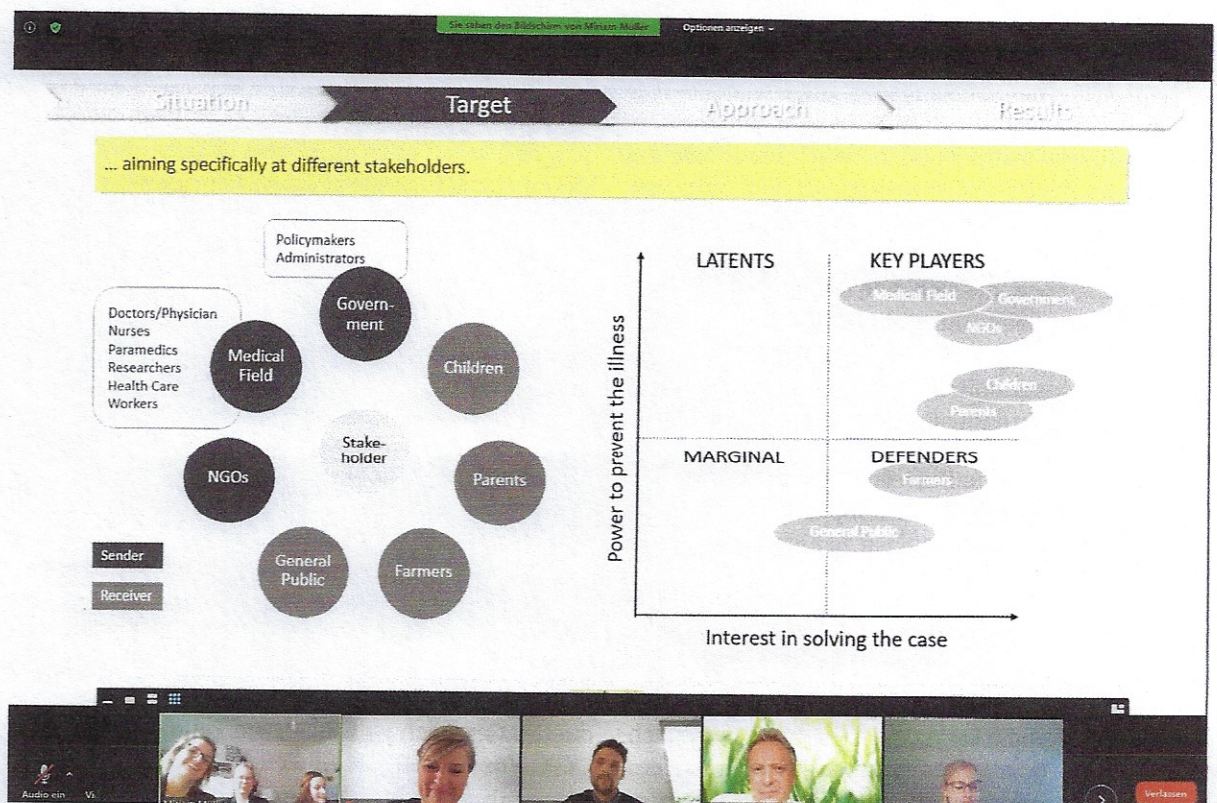
Als Fazit gestattet das vorgestellte virtuelle Format nach den Erfahrungen der Autoren effektives Lernen in Teams. Gemessen daran, welche Entwicklung in kurzer Zeit möglich ist, erreichte die Lehrveranstaltung übereinstimmend die im Beitrag beschriebenen Ziele.

So stellten sich auch in der virtuellen Fallstudienarbeit die „Aha“-Lerneffekte ein, die in den Vorjahren das Präsenzformat auszeichneten. In Schritt 5 waren die Arbeitsergebnisse aller Gruppen (eingereichte Berichte und Präsentationen) qualitativ vergleichbar mit denen von Gruppen aus den Vorjahren. Von den drei Gruppen im virtuellen Bootcamp 2020 erzielte das Team, bei dem alle Mitglieder virtuell von zu Hause arbeiteten, die beste Gesamtnote. Nach den vorliegenden Erfahrungen lässt sich die fallstudienbasierte Simulation daher auch erfolgreich virtuell durchführen.

Diese positive Einschätzung deckt sich mit aktuellen Befunden der Harvard Business School zu vergleichbaren Simulationen. Beispielsweise antwortete Professor Trefalt auf die Frage, was sie an virtuellen Simulationen am meisten überrascht habe mit: „Biggest Aha has been – it is not different. ...It works.“³ Zu einer ähnlich positiven Einschätzung gelangte eine aktuelle quantitative Studie 2020: „In our recent survey, 75 % of educators who use simulations in their

3 Spela Trefalt, Lucy Swedberg (2020): Bringing Simulations into Your Virtual Classroom, Webinar, http://academic.hbsp.harvard.edu/webinar_Bringing_Simulations_into_Your_Virtual_Classroom [Datum des Zugriffs: 25.09.2020].

Abb. 7: Impression Board Meeting, virtuelles Bootcamp (2020)



online classroom reported them as extremely effective or very effective. Simulations were built for an online environment, providing an immersive experience that places students right in the mix of realistic business scenarios. By applying the concepts they've learned to make real time decisions, students deepen their understanding of core topics and develop confidence in their decision-making abilities.“⁴

Dennoch weist das virtuelle Bootcamp, wie dargelegt, spezifische Herausforderungen auf. Sie betreffen vor allem die größere räumliche Distanz. In der Folge ist die Lernsteuerung auf Teamebene und insbesondere auf individueller Ebene schwieriger. Hier empfiehlt es sich, bereits in der Vorbereitung Schritt für Schritt durch die Simulation zu gehen und darüber nachzudenken, was sich im virtuellen Format ändert und wie Sie die Teilnehmer unterstützen können. Hierzu gab der Beitrag ausführliche Hinweise anhand der Erfahrungen vor, während und nach der Simulation und ging auch auf Vorteile des virtuellen Formats wie Kostenersparnisse ein.

Als zusätzlicher Baustein wurde die Nutzung von Verhaltenspräferenzprofilen angesprochen. Die Reflektion und Beschäftigung mit den Persönlichkeitspräferenzen sollte während des Bootcamps insbesondere eine bessere Zusammenarbeit in den Teams unterstützen sowie den Stellenwert der Reflektion der eigenen BeraterInnenpersönlichkeit für die Beratungspraxis unterstreichen. Nach den Angaben der Teilnehmer trug der Workshop hierzu effektiv bei. So schätzten die Studierenden übereinstimmend ein, dass die gemeinsame Arbeit an den Fallstudien in Schritt 4 durch das erworbene Handwerkszeug effektiver sei, als ohne diesen vorbereitenden Schritt. Erhöhte Selbstreflektion, ein besseres Verständnis für Andere und ein verständnisvoller Umgang mit Konflikten, waren angabegemäß bereits im Bootcamp die Folge – bis hin zur Bespre-

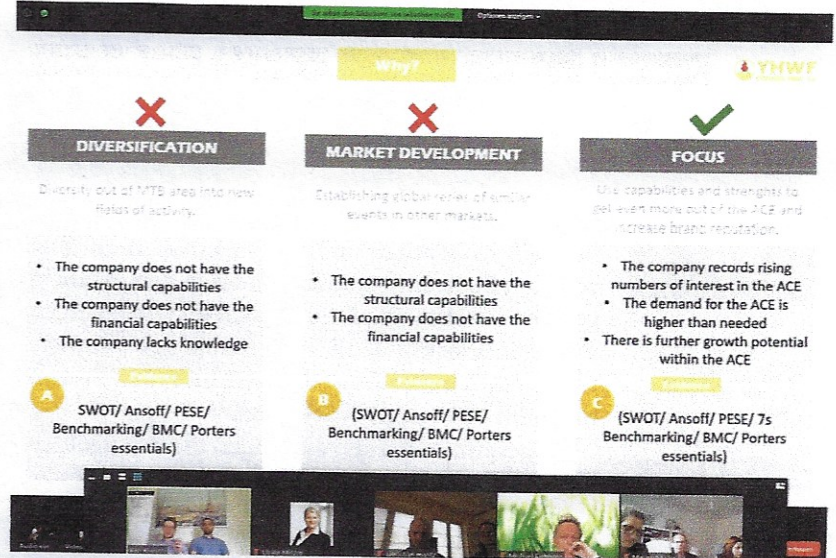


Abb. 8: Impression Board Meeting, virtuelles Bootcamp (2020)

chung kritischer Situationen im Team unter aktiver Einbeziehung des Insights Discovery Profils.

Auch die Autorin schätzt die Wirksamkeit anhand ihrer Arbeit als langjährige, professionelle Führungskräfteentwicklerin sehr positiv ein. Grundlegende Fähigkeiten wie das Geben und Erhalten von Feedback, die Abstraktion der Auswirkungen von Handlungen auf übergeordnete Projektzusammenhänge lassen sich in Verbindung mit dem Bootcamp, wie beabsichtigt, an konkreten Beispielen und in höherer Detailtiefe schulen. In der Praxis werden die oben angesprochenen „high potentials“ nach der Erfahrung der Autorin oft erst nach 2–4 jähriger Berufstätigkeit geschult.

Zwar liegt den Autoren keine weitergehende Analyse zur Wirkung im hier betrachteten Kontext vor. Allerdings ist die Methodik des Tools umfangreich wissenschaftlich validiert⁵ und wird seit vielen Jah-

⁵ Siehe zum Beispiel Stephen Benton, Corine van Erkom Schurink, Stewart Desson (2005): Overview of the Development Validity and Reliability of the English Version 3.0 of the Insights Discovery Evaluator, University of Westminster und zugehörige Validierungsstudien weiterer Sprachversionen sowie die regelmäßigen Re-Validierungen neuer Versionen, zum Beispiel Qiong Yang

⁴ Harvard Business Publishing Education (2020): Latest Released Resources for Teaching Simulations Online, eMail vom 3. September 2020.

Beschreibung	Referenz
kostenloser Artikel zur Durchführung virtueller Simulationen	Tim Rogman (2020): Yes, Business Simulations Can – and Should – Be Taught Online, A Practical How-To Guide, Harvard Business Publishing Education https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/yes-business-simulations-can-and-should-be-taught-online
kostenloser Leitfaden zur Durchführung virtueller Simulationen	O.A. (2020): Teaching Simulations Online – The Basics https://s3.amazonaws.com/he-product-images/docs/HE_TeachingSimulationsOnline_Guide.pdf
kostenloses Webinar zur Durchführung von virtuellen Simulationen	Spela Trefalt, Lucy Swedberg (2020): Bringing Simulations into Your Virtual Classroom, Harvard Business Publishing Education http://academic.hbsp.harvard.edu/webinar_Bringing_Simulations_into_Your_Virtual_Classroom
Kostenloser Artikel zur Online-Arbeit mit Fallstudien	Bill Schiano (2020): Mastering Case Teaching in Online Classes, Harvard Business Publishing Education https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/mastering-case-teaching-in-online-classes

Abb. 9: Literaturhinweise zur Durchführung virtueller Simulationen

ren in Entwicklungsprogrammen zur Individual-, Team- und Führungskräfteentwicklung in Unternehmen verschiedenster Größenordnung weltweit eingesetzt.⁶

Auch gestützt auf Erfahrungen aus den Vorjahren scheint die Arbeit mit Präferenzprofilen besonders dann wirksam, wenn jeder Teilnehmer tatsächlich sein Profil erhält und der Workshop unmittelbar vor dem Bootcamp stattfindet. Nach den Erfahrungen der Autoren empfiehlt es sich im virtuellen Format, den Workshop als zwei halbtägige Veranstaltungen durchzuführen (statt wie im Präsenzformat in einem eintägigen Workshop).

Insgesamt bestärken die obigen Erfahrungen und die Evaluation durch die Studierenden den Nutzen vergleichbarer Formate in der Aus- und Weiterbildung. Beispielhaft gaben Studierende wie in den Vorjahren an, dass sie eine derart herausfordernde Situation zuvor noch nicht erlebt hätten oder schrieben nach dem virtuellen Bootcamp: „Vielen Dank für die aufregende Erfahrung der letzten Tage.“

Ausblick: Wo kann ich mehr erfahren?

Innovationsmanager, Führungskräfte virtueller Teams, Trainer, Personalentwickler und Dozenten können die hier vorgestellten Bausteine (Fallstudien, virtuelle Simulation, Verhaltenspräferenzprofile) einzeln oder Kombination nutzen und die beschriebene Vorgehensweise flexibel an ihre individuellen Gegebenheiten anpassen.

Für Fallstudien wählen die Autoren im Rahmen der jährlichen Vorlesung jeweils neue Fallstudien aus der Datenbank der Harvard Business School⁷ aus. Wie eingangs dargelegt, lassen sich die Fallstudien auch durch Probleme aus der realen Arbeitswelt (Stichwort Action Learning) oder Aufgaben zu den zu vermittelnden Schulungsinhalten ersetzen.

Individuelle Verhaltenspräferenzprofile sind von verschiedenen Anbietern erhältlich. Weiterführende Hinweise zum hier genutzten Insights Discovery® Tool finden sich unter anderem unter <https://www.insights.com/products/insights-discovery/>.

Literaturempfehlungen, die weitere Hinweise geben, wie sich Simulationen in den virtuellen Seminarraum integrieren lassen, liefert Abbildung 9. Zusätzlich listet Abbildung 10 Simulationen auf, darunter auch neue Online-Simulationen, die unmittelbar Innovationsmanagement zum Schulungsinhalt haben (zum Beispiel Methoden des Innovationsmanagement, typische Fehler und Fallstricke).

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

(2017): Reliability and validity of the German version of the Insights Discovery Preference Evaluator, Insights Learning and Development Ltd.

6 Mehr Informationen und Fallstudien dazu finden sich unter: <https://www.insights.com/de/fallstudien/> [Datum des Zugriffs: 25.09.2020].

7 Fallstudien finden sich unter <https://hbsp.harvard.edu/signin/>. Nach der Registrierung als Ausbilder sind teilweise auch Hinweise (Teaching Notes) zur Arbeit mit einzelnen Fallstudien erhältlich.

Abb. 10: Simulationen, die Innovationsmanagement virtuell schulen (Beispiele)

Titel der Simulation	Beschreibung
Antoine Duvauchelle (2020): Horizon Ventures – Innovation Accelerator	Simulation (drei Stunden) zum Launch und Wachstum von disruptiven Innovationsprojekten. Die Teilnehmer schlüpfen in die Rolle Mitglied des Projektteam im Horizon Ventures Accelerator Programms zu sein. Nach der Auswahl des Kontext müssen sie typische Aufgaben eines Innovationsmanagers bewältigen (zum Beispiel Erstellen von customer experience flows, differentiated value proposition, sustainable business model, pitch to investors). The Horizon Ventures Simulation vermittelt Innovationsmanagement-Inhalte wie Design Thinking, Disruptive Innovation, Business Model Innovation und Customer Experiences https://hbsp.harvard.edu/product/LC0005-HTM-ENG
Nathan Furr, Antoine Duvauchelle (2020): First Global Bank – The Innovator's Method	Simulation (drei Stunden) zu Digital Disruption, einschließlich der Fallstricke und Zielkonflikte, die Innovationsmanagement im Unternehmensalltag charakterisieren. Als Senior Manager einer großen internationalen Bank (\$700Mrd) sollen die Teilnehmer dem neuen Vorstand helfen, eine neue Aktienhandelsplattform für Retailkunden einzuführen, die Big Data, soziale Netzwerke und künstliche Intelligenz miteinander verbindet. https://hbsp.harvard.edu/product/LC0001-HTM-ENG
Antoine Duvauchelle, Nathan Furr, Andrew Shipilov (2018): How Does Digital Transformation Happen? The Mastercard Case	Fallstudie zu den Schritten, die Mastercard zur digitalen Transformation nutzte (1. opportunity framing, 2. creating innovation pathways, 3. finding digital transformation opportunities, 4. innovation with partners within adaptive ecosystems). https://hbsp.harvard.edu/product/IN1463-PDF-ENG