

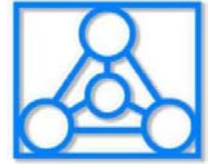
Briefing, De-Briefing und Feedback

Fortgeschrittenentraining zum 13. Anwendertreffen zu
TOPSIM – General Management
Dr. Nils Högsdal, Jörg Röder

Neues Schloss, Meersburg 23.09.2004



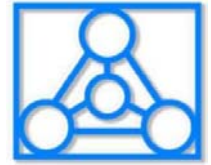
Vorstellung



- Teilnehmer
- Seminarleiter
 - Jörg Röder
 - Dr. Nils Högsdal
- Erwartungen



Aufbau



- Lernen mit Planspielen
- Briefing im Makrozyklus
- Briefing für den Mikrozyklus
- De-Briefing für den Mikrozyklus
- Feedback als Bestandteil des De-Briefing
- De-Briefing für den Makrozyklus
- Seminarfeedback

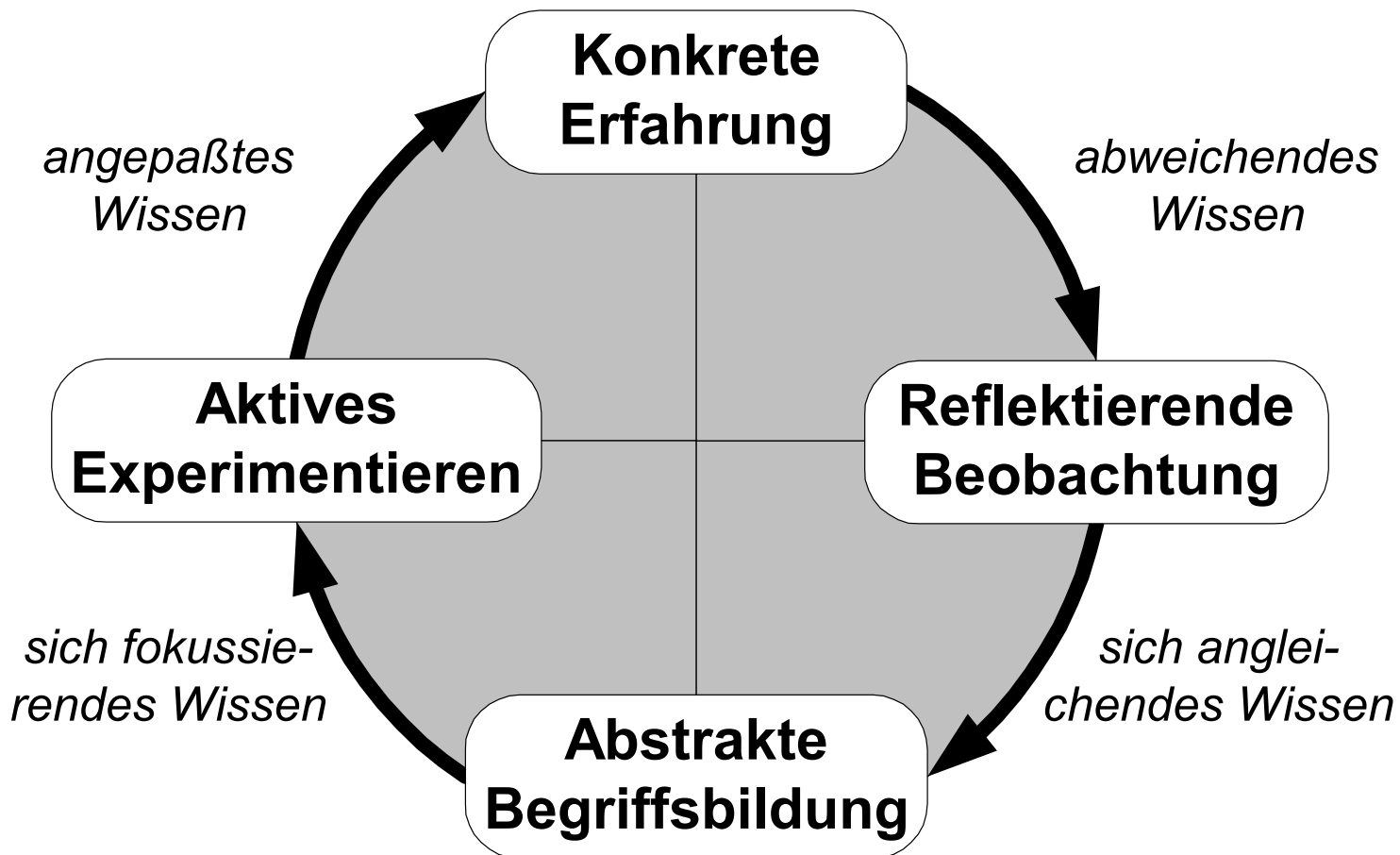
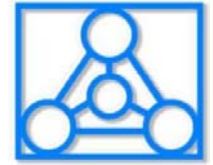


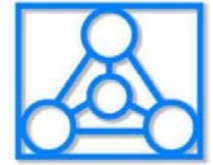
Zeitplan

	Zeitplan
09:00-09:30	Begrüßung, Vorstellung
09:30-10:45	Lernen mit Planspielen, Briefing, 1. Teil praktische Übung, Feedback
10:45-11:00	Kaffeepause
11:00-12:15	Feedback und De-Briefing des Mikrozyklus, dann 2. Teil und Finale Praktische Übung.
12:15-13:00	Mittagsessen
13:00-14:30	De-Briefing und Feedback für den Makrozyklus (Seminarabschluss) Teamfeedback als praktische Übung
14:30	Kaffeepause



Der „learning-cycle“ des Experiential Learning Model



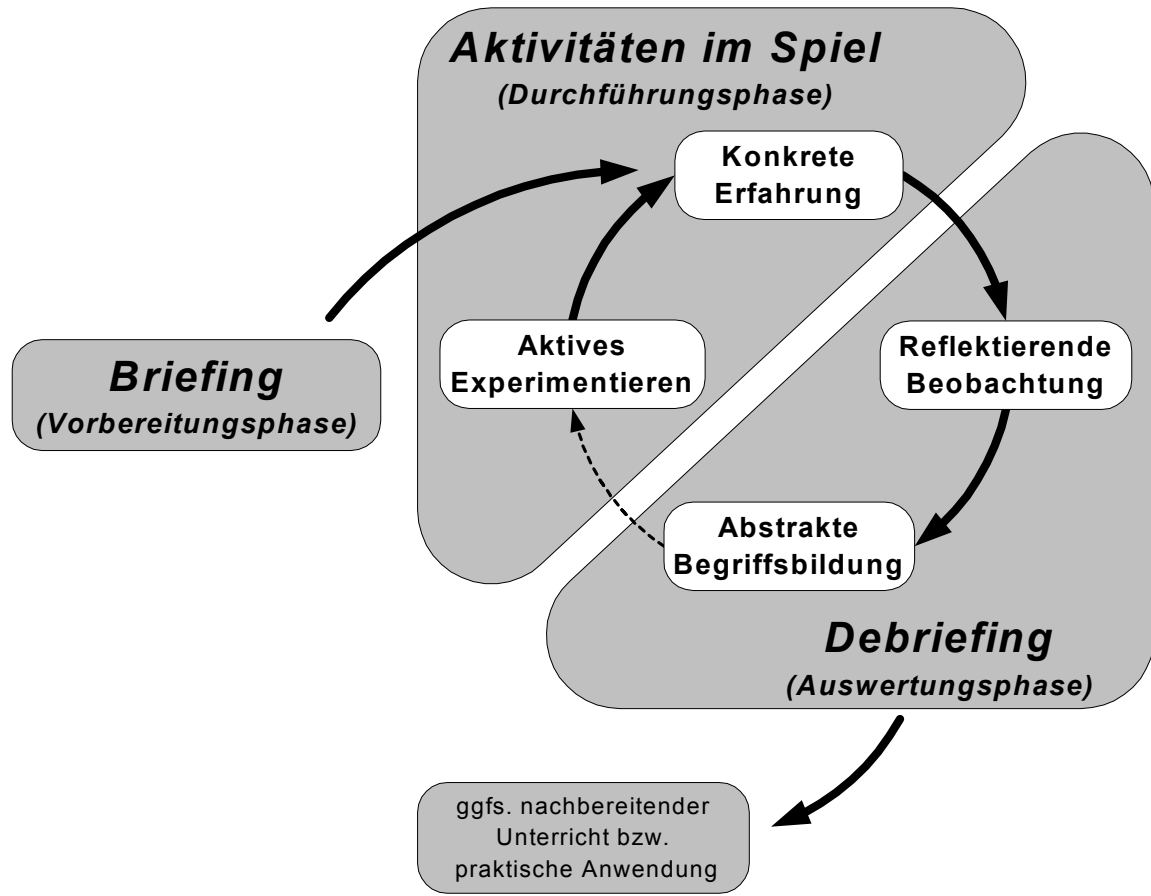
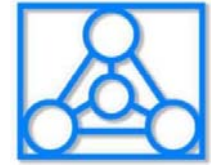


Experimental Learning als ein Modell

- **Aktives Experimentieren:** Phase des Ausprobierens und der Umsetzung von Plänen
- **Konkrete Erfahrung:** das Handeln und die Erlebbarkeit von Konsequenzen ermöglichen direkte individuelle Erfahrungen
- **Reflektierende Beobachtung:** Reflektion über sachliche (und hoffentlich auch) gruppendedynamische Aspekte des Erlebten
- **Abstrakte Begriffsbildung:** Bewertung und Generalisierung der Konsequenzen für weitere Handlungsschritte

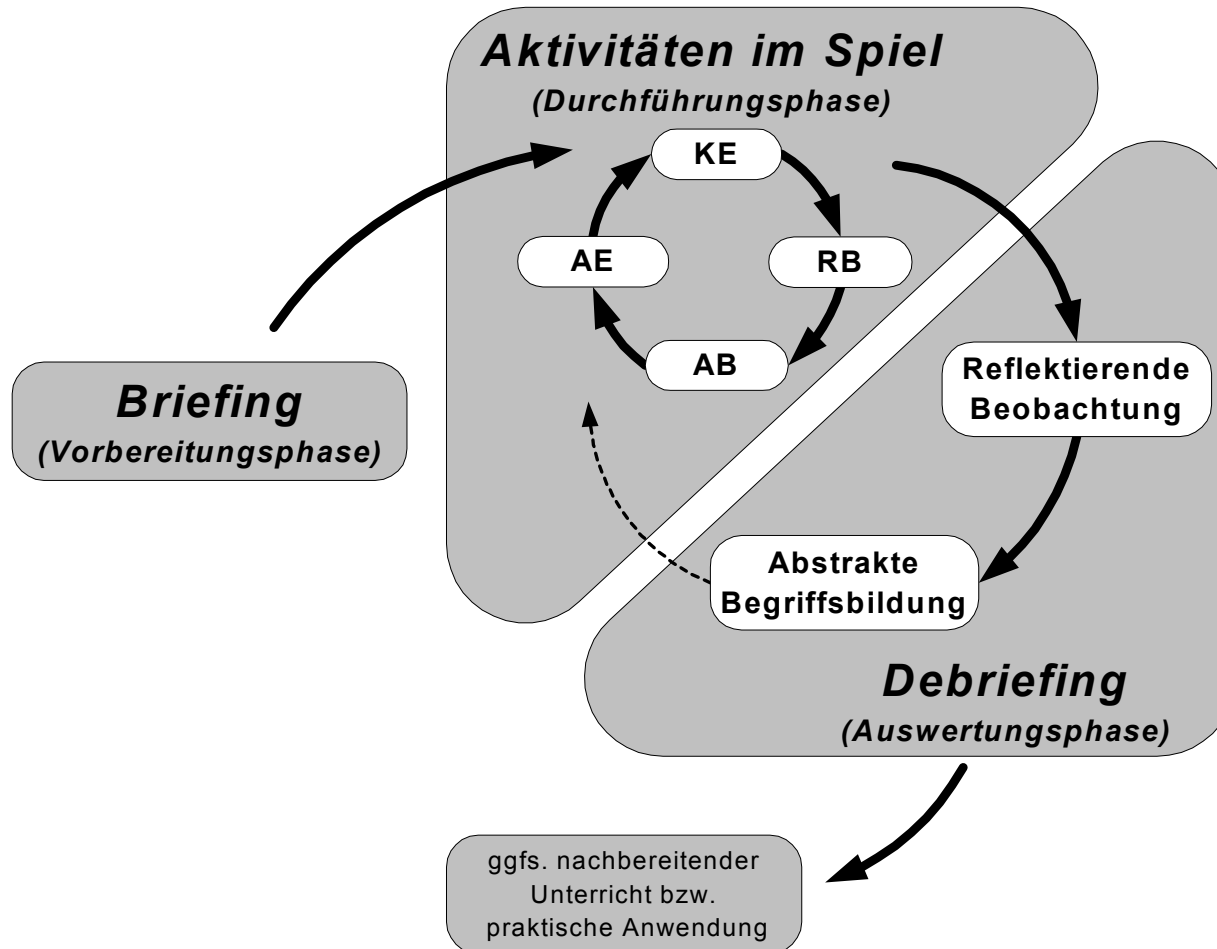


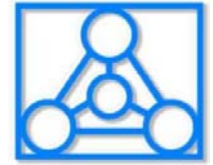
Der „learning-cycle“ im Makrozyklus des Planspiels





Der „learning-cycle“ im Mikro- und Makrozyklus des Planspiels



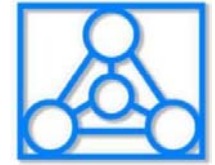


Bedeutung der Phasen im Planspiel

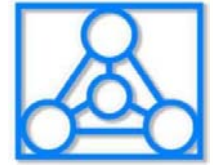
- Briefing
- De-Briefing
- Feedback jeweils als (dennoch eigenständiger) Teil des De-Briefing
- Alle Elemente finden sich im
 - Mikrozyklus (die einzelne Entscheidungsperiode) und im
 - Makrozyklus (das Seminar)



Was sind Planspiele



- Planspiel = Management Simulation
- Analogie zum Flug-Simulator

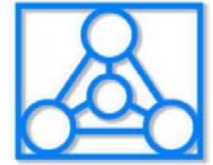


Briefing Makrozyklus I

Briefing: 1 a meeting for giving information or instructions **2** the information or instruction given **3** the action of informing or instructing (Quelle: The concise Oxford Dictionary).

- Einführung

- Organisatorische Rahmenbedingungen
- Vorschau, was wird einen erwarten, auch Aufnahme
- Inhaltlich (inkl. Lehrgespräche)
- Vorstellen der Teilnehmer, Erwartungen dieser
- Vorstellen der Aufgabe, ggf. auch der Metapher
- Abtauchen in eine Kunstwelt (auch emotional)
- Szenario und Checkliste für die ersten Perioden

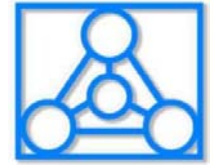


Briefing Makrozyklus II

- Verweis auf mögliche Seminareinführungen
- Checkliste: Ziele der Einführung
 1. Wissensvermittlung
 2. Emotionen
 3. Brücke zu anderen Maßnahmen
 4. Struktur der Gruppe (wer kennt wen, inkl. Trainer)
 5. Rahmenbedingungen (Regeln, z.B. Handynutzung)
 6. Sicherstellen der Akzeptanz
 - a. Trainer
 - b. Methoden
 - c. Seminarablauf
 - d. Rahmenbedingungen



Briefing Makrozyklus IV: Beispiel Gruppenbildung



Hier: Selbsteinteilung mit maximaler „diversity“
Rules for the team finding process

- Form a team: 4-5 member, at least:
 - 1 Person from Denmark
 - 2 Persons from Sweden
 - 1 Person from another country
 - 1 Person from Sales
 - 1 Person from Consulting
 - No 2 persons with identical team role preferences
 - No 2 persons with identical MBTI (if possible)
 - Try to avoid your challenge & support groups



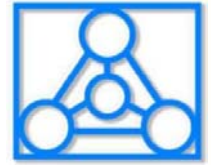
Praktische Übung: Pizzaservice

- Sie betreiben einen Pizzaservice
- Den richtigen Kunden sind die richtigen Pizzen zu liefern, d.h. Sie müssen jedem Kunden SEINE Pizza liefern und dabei auch die Reihenfolge einhalten
- Die Kapazität des Pizzaofens und der Auslieferungsfahrzeuge ist begrenzt, d.h. erst wenn eine Pizza geliefert ist, kann die nächste geliefert werden (d.h. nur eine Person auf dem Feld). 2 Personen gleichzeitig kostet 60 Strafsekunden pro Verstoß
- Jede in falscher Reihenfolge gelieferte Pizza kostet 10, jede falsch gelieferte Pizza 20 Strafsekunden
- Sieger ist das Team mit der kürzesten Gesamtlieferzeit
- Bitte verletzen Sie sich nicht !!! Es ist ein Spiel !!!



Praktische Übung: Pizzaservice II

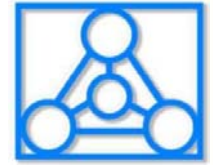
- 4 Gruppen (2*2 Gruppen), das Gewinnerteam bekommt eine Kiste Wein (1 Flasche pro Person)
- 25 Pizzen (Karten) sind auf Papptellern mit den Zahlen 1-25 zu verteilen
- Das Liefergebiet ist durch Seile begrenzt, die Fläche beträgt etwa 20 qm
- Nur eine Person darf zu einem gegebenen Zeitpunkt „draußen“ sein (es gibt nur ein Fahrzeug)
- 2 Stühle als Hilfsmittel
- Zeit zu Planung: 10 Minuten, dann Durchführung, keine „Unterhaltung“ am Spielfeld durch das nicht-spielende Team erlaubt



Objectives: SMART

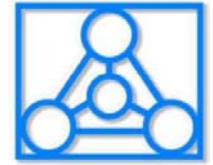
- **S**pecific
- **M**easurable
- **A**chievable
- **R**ealistic
- **T**ime oriented

If you can't measure it ...
you can't manage it !



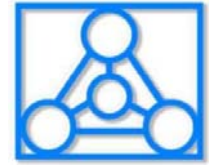
De-briefing Mikrozyklus I

- „Periodenbesprechung“
 - Vorstellung der Ergebnisse
 - Erklärung der Zusammenhänge
 - Aufzeigen von Entwicklungen
- Dramaturgie
 - Herstellen eines Spannungsbogens
 - Steuerung der Aufmerksamkeit
- Frage: was darf gezeigt werden, was gehört in die Abschlussbesprechung
- Achtung: ein Teil des De-Briefings (und auch des Feedbacks) findet bereits in den Pausen statt



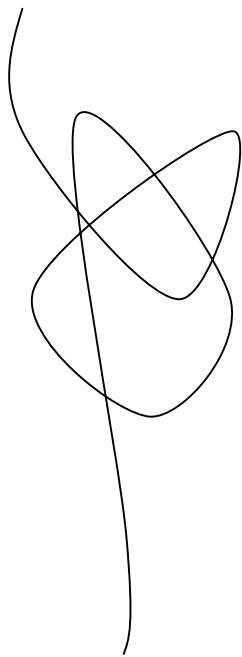
De-briefing Mikrozyklus II

- Techniken für die Periodenbesprechung
 - Overheadfolien
 - Berichte (Mafo, Geschäftsberichte).
 - Graphiken
 - Frage/Antwort
 - Reihenfolge der Informationen austauschbar, aber unbedingt die Aufmerksamkeit steuern
- Wichtig: Beginn mit geringer Komplexität, diese kann gegen Ende zunehmen
- Gegen Ende kann auch (bewusst) auf eine Periodenbesprechung verzichtet werden (Brand im Rechenzentrum)

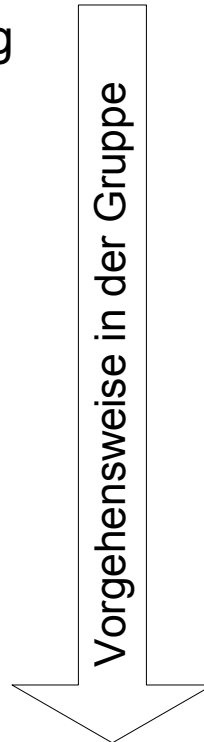


Gruppendynamik und Arbeitsmethode

Ergebnisse der Periode x



- Alles wird gleichzeitig diskutiert
- Konzentration auf irrelevante Teilprobleme
- Unbehagen bei Komplexität
- Hektischer Aktionismus
- Einsatz von alten Handlungsplänen
- Prinzip Hoffnung

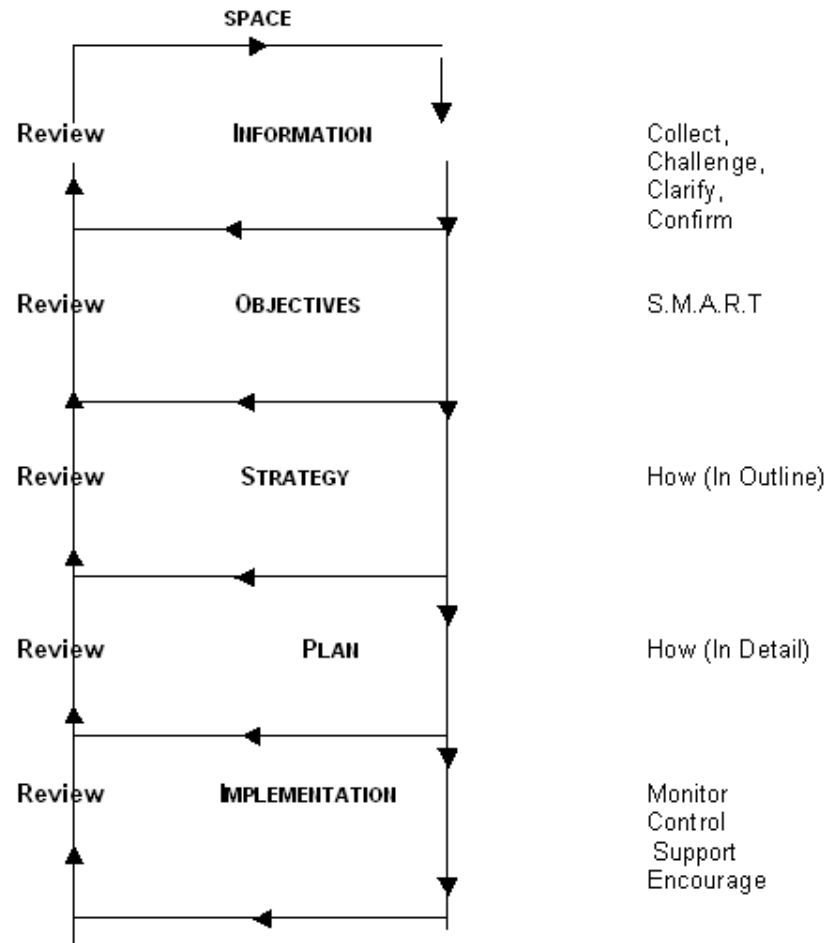


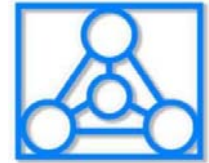
- Soll – Ist - Vergleich
- Analyse der Marktsituation: Werte und Trends
- Analyse der Konkurrenz: Entscheidungen, Spielräume, Strategie
- Überprüfen der eigenen Handlungsspielräume
- Evtl. Anpassung der Ziele und Strategien
- Testen der Entscheidungen
- Festlegen der Entscheidungen

Ergebnisse der Periode x + 1



TASK ACHIEVEMENT IN TEAMS

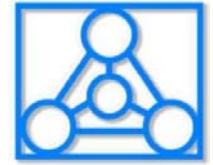




Feedback Mikrozyklus im Seminar

- Feedback zwischen Seminarteilnehmern sowie zwischen der Seminarleitung und den Teilnehmern
- Blitzlicht
- Lerntagebuch
- Zwischenfeedback
- Reflexion (individuell oder im Lerntandem, z.B. „Challenge and Support groups“)
- Seminarplan mit entsprechenden Zeiten

	Day 1
9:00	Introduction of the participants and the trainer Introduction to the simulation Organisation of the team work
10:30	Decisions 1 st quarter (group work)
12:00	Lunch
01:00	“Oxy-Break”
01:30	Results 1 st quarter
02:00	Decisions 2 nd quarter
04:00	Presentation and discussion with Stefan Ström
05:30	Time for reflection & feedback
06:00	Free time#
07:00	Dinner with visiting executives
08:30	Fireplace talk with visiting executives

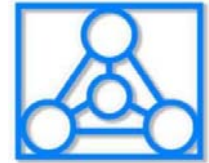


Feedback Mikrozyklus im Team

- Content
- Process
- Behavior

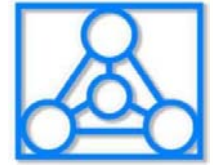
- 2 Minuten: jeder macht sich seine Notizen
- 5 Minuten: Sammlung der Ergebnisse
- Dann Überarbeitung des Plans

- Alternativ: auch denkbar in den Expertengruppen



Struktur Zwischenfeedback

	Was lief gut ?	Was sollten anders laufen ?
Content (Inhaltliche Ziele, Plan, Strategie)		
Process (konkrete Vorgehensweise)		
Behavior (Verhalten, Um- gang miteinander)		



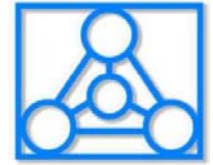
Phasen der Teamentwicklung

- **Forming**: Konstituierung des Teams, gegenseitiges Abtasten, man will eine gute Figur machen
- **Storming**: Divergierende Meinungen, z.T. Unzufriedenheit, verschiene versuchen ihre Meinungen durchzusetzen, wichtige Phase für Teams mit hohem Reifegrad
- **Norming**: Einigung auf gemeinsame Aufgaben, Regeln, Rollen, Entscheidungsformen, Ausbildung eines Wir-Gefühls
- **Performing**: Energie kann nun der eigentlichen Problemlösung zufließen
- Phasen dauern normalerweise (Projektteams) Monate, aber Zeitraffer im Planspiel



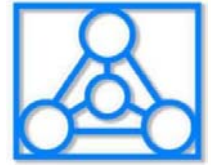
Feedback im Bereich Soft-Skills

- Planspiele bieten vielfältige Ansätze für Feedback auf unterschiedlichen Ebenen
 - Kommunikation
 - Arbeitstechniken
 - Fachlich ...
- Engpass ist der Spielleiter
 - Zeitbedarf
 - Know-How
- Lösung: Hinzuziehen eines weiteren Trainers/Beobachters
 - Gesamtes Seminar
 - Teilbereiche (Präsentationen ...)



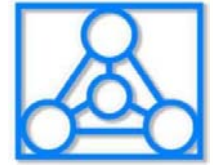
Briefing Mikrozyklus

- Sie können weitere Pizzafahrzeuge erwerben, diese kosten je 60 Strafsekunden (d.h. 2 Personen oder mehr auf dem Spielfeld)
- Es muss mindestens 1 Pizzabäcker pro Unternehmen eingesetzt werden (d.h. einer verwaltet alle Pizzen)
- Es gibt einen „Paten“ pro Unternehmen, der sich nicht die Finger schmutzig machen darf (d.h. er darf keine Pizzen anfassen). Er erhält ggf. weitere Instruktionen ...



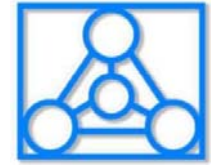
3. Runde Pizzaservice

- Anschließend treten direkt die Gewinner und die Verlierer gegeneinander an

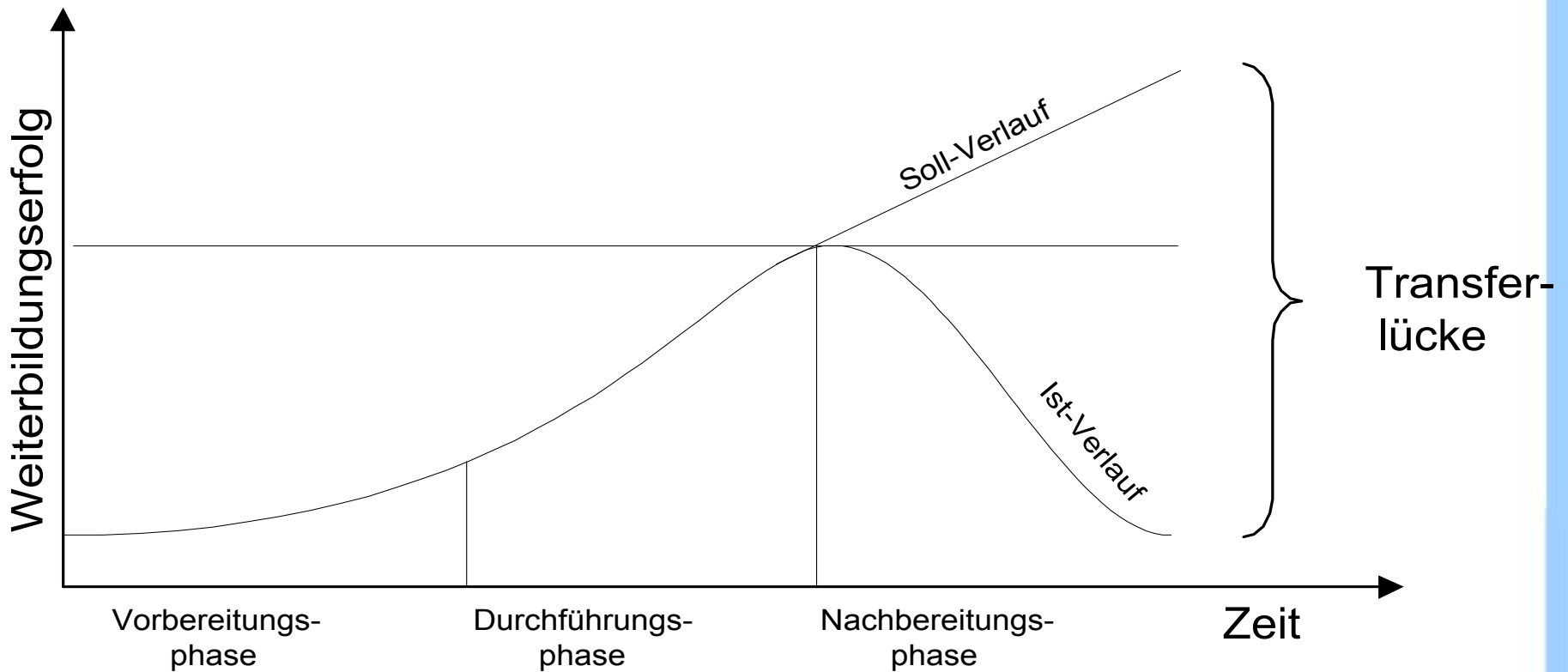


Aufgaben De-Briefing Makrozyklus

- **Seminarauswertung**
 - Inhaltlich-Fachlich
 - Prozesse
 - Verhalten
- **(Emotionale) Seminarbewältigung**
 - Verlassen der Kunstwelt
 - Verarbeitung von Gefühlen
 - Evaluation
- **Sicherstellung des Transfer**
 - Erkennen der Relevanz
 - Übertragung auf eigene Arbeitssituationen
 - Auslösung von Verhaltensänderungen

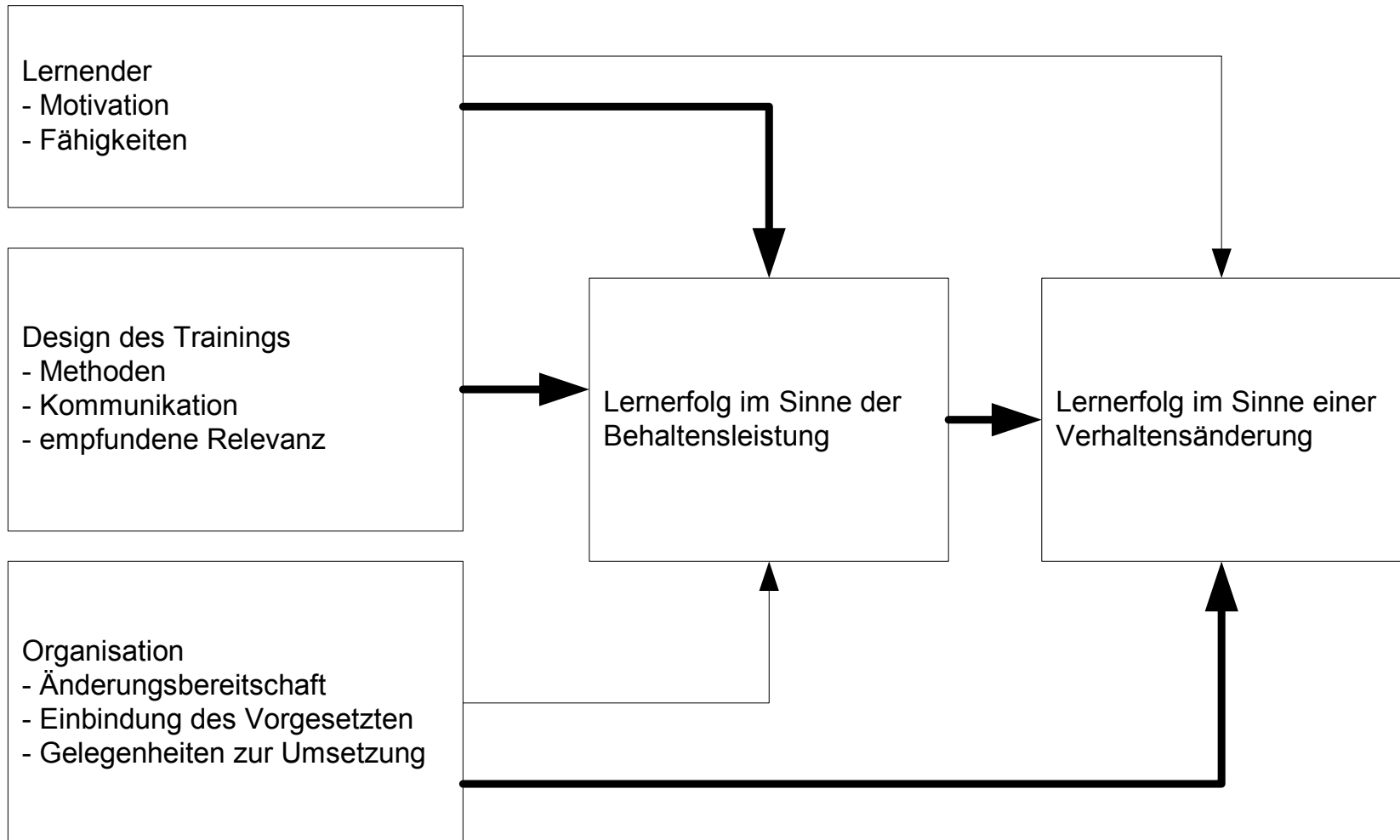


Transferlücke





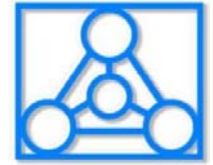
Transferproblematik





Typischer Ablauf

	Zeitplan Tag 3
08:30-10:00	Letzte fachliche Inputeinheit
10:00-10:15	Kaffeepause
10:15-10:30	Analyse der Periode 7, Szenario Periode 8
10:30-12:00	Entscheidungen Periode 8
12:00-13:00	Mittagsessen
13:00-13:30	Ausgabe der Ergebnisse Periode 8, Kurzinterpretation, erwartungen an die hauptversammlung
13:30-14:45	Vorbereitung der Hauptversammlung Team-Feedback
14:45-15:00	Kaffeepause
15:00-16:00	Hauptversammlung, Abschlussanalyse der Seminarleitung
16:00-16:30	Offene Diskussion, Evaluation

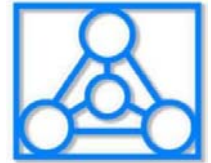


Bestandteile De-Briefing Makrozyklus

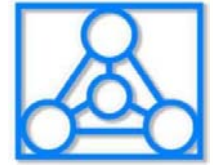
- (Fachliche) Seminauswertung durch den Seminarleiter
 - Aufzeigen des Gesamtverlaufs
 - Zeigen, was während des Spiels nicht gezeigt wurde
- Analyse und Feedback innerhalb der Teams
 - Aufarbeitung des Verlaufs und der Ergebnisse
 - Feedback innerhalb der Teams
- Abschlusspräsentation der Teams
- Individuelle Reflektion
- Seminarevaluation
- Gemeinsames „Feel-Good“



Seminarauswertung durch den Seminarleiter

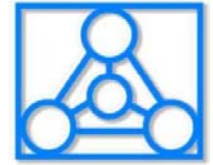


- Typischerweise nach den Teams
- Aufzeigen, was die Teams nicht gezeigt haben
 - Verläufe
 - Entwicklungen im Verborgenen
- Emotionale Komponente
 - Das Positive betonen
 - „Geschichten“ teilen
 - Ausblicke geben
- Transferunterstützung
 - Parallelen und Beispiele der Realität aufzeigen
 - Relevanz aufzeigen
- Prägnant und kurzweilig



De-Briefing Makrozyklus: Teams

- Hauptversammlung als klassischer Weg
- Bestandteile Hauptversammlung
 - Strategie, Verlauf, SWOT, Aussichten
 - Lernen
 - Teamarbeit
- Zeitbedarf
 - Vorbereitung: 1 Stunde Minimum
 - Präsentationen: 5-10 Minuten (knapp halten)
 - Trennung der Bestandteile vermeiden
- Alternativen:
 - Geschäftsbericht
 - Abschlussinterview



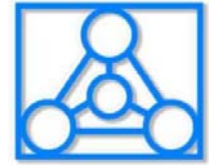
Feedback Soft-Skills I

- Teamfeedback als klassischer Weg
- Problematik
 - Auslösung gruppendynamischer Prozesse
 - Schmalere Grat zwischen Belanglosigkeit und Entgleisen
 - Oft falsches Verständnis von Begriffen Kritik und Feedback, Vermischung von Sach- und Beziehungsebene
- Feedback 2-stufig
 - Wie waren wir als Team
 - Wie haben sich einzelne eingebracht
- Regeln
 - Erlaubte Aussagen: “do more, do less, do differently”
 - Wer kritisiert wird hört zu, keine Rechtfertigung



Feedback Soft-Skills II

Kommunikation	Ständige Missverständnisse	1 2 3 4 5 6 7	Missverständnisse sind die Ausnahme
Zeitmanagement	Zeitverschwendung, „Aufschieberietis“	1 2 3 4 5 6 7	Keine Verspätungen, Effizienz, Prioritäten
Ausdruck von Gefühlen	Mitglieder halten ihre wahren Gefühle zurück	1 2 3 4 5 6 7	Mitglieder geben ihren Gefühlen Ausdruck
Gegenseitige Unterstützung	Teammitglieder, die Hilfe benötigen, werden nicht unterstützt	1 2 3 4 5 6 7	Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig, wenn's drauf ankommt.
Konfliktmanagement	Konfliktvermeidung, versteckte Konflikte, Konflikte werden als destruktiv angesehen	1 2 3 4 5 6 7	Konflikte werden offen behandelt und als eine Herausforderung gesehen
Partizipation	Einige wenige dominieren, anderen wird nicht zugehört, andere zeigen kein Interesse	1 2 3 4 5 6 7	Alle partizipieren und jedem wird zugehört
Offenheit	Hidden Agenda der Teammitglieder, Informationen werden nicht weitergegeben	1 2 3 4 5 6 7	Keine versteckte Agenda, Probleme werden offen behandelt
Arbeitsverteilung	Teammitglieder verteidigen ihre Territorien eifersüchtig, keine Delegation	1 2 3 4 5 6 7	Arbeit wird gleichmäßig und fair aufgeteilt
Entscheidungsfähigkeit	Schwierige Entscheidungen werden nicht getroffen, pers. Interessen verhindern rationale Entscheidungen	1 2 3 4 5 6 7	Entscheidungen können auch getroffen werden, wenn sie persönliche Interessen berühren
Verantwortung	Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen, verstecken sich hinter anderen	1 2 3 4 5 6 7	Teammitglieder übernehmen Verantwortung und riskieren auch mal was
Leadership	Kein ausgeprägtes Leadership, Teammitglieder sind verwirrt	1 2 3 4 5 6 7	Etablierte Führung besteht und wird von allen akzeptiert



Feedback Soft-Skills III

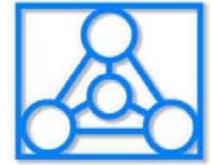
- Feedback als Element der Beziehungsklärung
- Subjektiv, basierend auf konkreten Beobachtungen





Feedback Soft-Skills IV





Seminarevaluation

- Blitzlicht
- Abgleich Erwartungen
- Standardisierte Feedback mit Formularen
 - Freitext
 - Quantitative
 - Evaluation
 - Weniger ist oft mehr ...
- TERTIA Edusoft
 - Was mir gefallen hat:
 - Was mir weniger gefallen hat:
 - Ändern würde ich:
 - Was ich noch sagen möchte:



Funktionen und Ebenen der Evaluation

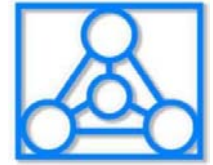
Funktion	Beschreibung
Legitimation	Rechtfertigung der Aufwendungen durch Erfolge
Verbesserung	Basis für Weiterentwicklungen von Maßnahmen und Programmen
Integration	Evaluierung ist Bestandteil des Lernprozesses und stellt diesen sicher
Entscheidung	Ergebnisse sind Basis zukünftiger Weiterbildungsentscheidungen
Prognose	Ergebnisse prognostizieren den Erfolg zukünftiger Maßnahmen

Ebene	Kriterien	Aspekte
1	Reaktionen der Teilnehmer	Zufriedenheit mit dem Training, dem Trainer, empfundene Relevanz des Gelernten
2	Lernerfolg	Behaltensleistung
3	Verhaltensänderung	Umsetzung
4	Erfolg für die Organisation	Return on Training, Fluktuation etc.



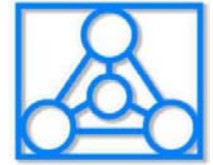
Einflussfaktoren auf die Evaluation

Faktor	Aspekte/Fragestellung
Änderungspotenzial	Kann/darf das Programm geändert werden?
Wichtigkeit	Wie relevant ist die einzelne Maßnahme für den Gesamtkontext?
Umfang	Wie viele Teilnehmer, sollen alle befragt werden?
Ziel der Maßnahme/ des Bausteins	Was soll mit der Maßnahme erreicht werden? Wird das Richtige gemessen (ist z.B. der Vortrag des Vorstandsmitgliedes hinsichtlich kognitiver Lernziele zu bewerten oder soll dieser nur dessen Engagement für das Programm aufzeigen)?
Unternehmenskultur	Interessiert sich jemand für die Ergebnisse?
Notwendige Expertise	Können die Ergebnisse angemessen ausgewertet werden?
Kosten	Was darf eine Evaluation kosten?
Zeitbedarf	Wann werden die Ergebnisse benötigt?



Individuelle Reflektion

- **Lerntagebücher**
 - Sollten dann das gesamte Training geführt werden
 - Oder aber z.B. über den gesamten Förderkreis hinweg
- **Brief an sich selbst**
 - Teilnehmer schreiben sich einen Brief, was sie in den nächsten Wochen/Monaten nach dem Seminar erreichen/ändern/durchführen wollen
 - Seminarleiter kann Briefe einsammeln und versenden
- **Klassisches Seminarfeedback**
- **Die Reflektion kann auch in Kleingruppen stattfinden (z.B. Lernpartnerschaften)**



Quellen und weiteres Lesen

- Martin Kern: Planspiele im Internet, 2003.
- Nils Högsdal: Blended Learning im Management-Training, 2004.
- Willy Christian Kriz: Lernziel: Systemkompetenz. Planspiele als Trainingsmethode, 2000.
- Willy Christian Kriz: Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis, 2002.
- Michael Birkenbihl: Train the Trainer. Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten, 1999.
- Rolf Maier: Seminare erfolgreich planen. Ein didaktisch-methodischer Handwerkskoffer, 2003.