

# Fortgeschrittenentraining „Seminar-konzeption“

---

Training  
zum 15. TOPSIM-Anwendertreffen

Dr. Nils Högsdal  
Dr. Georg Fehling  
Nina Bockelmann

*Learning business  
by doing business*





## Ablauf

- I. Vorstellung und Einführung**
- II. Konzeption von Trainingsmaßnahmen**  
**- Vorgehensmodell zur Maßnahmenplanung**
  1. Analyse Case Study
  2. Konzeption
  3. Umsetzung
  4. Transfer Case Study

Ergebnispräsentation der Case Studies
- III. Umgang mit heterogenen Gruppen**
- IV. Teilnehmererfahrungen / Diskussion / Offene Fragen**



# I. Vorstellung und Einführung

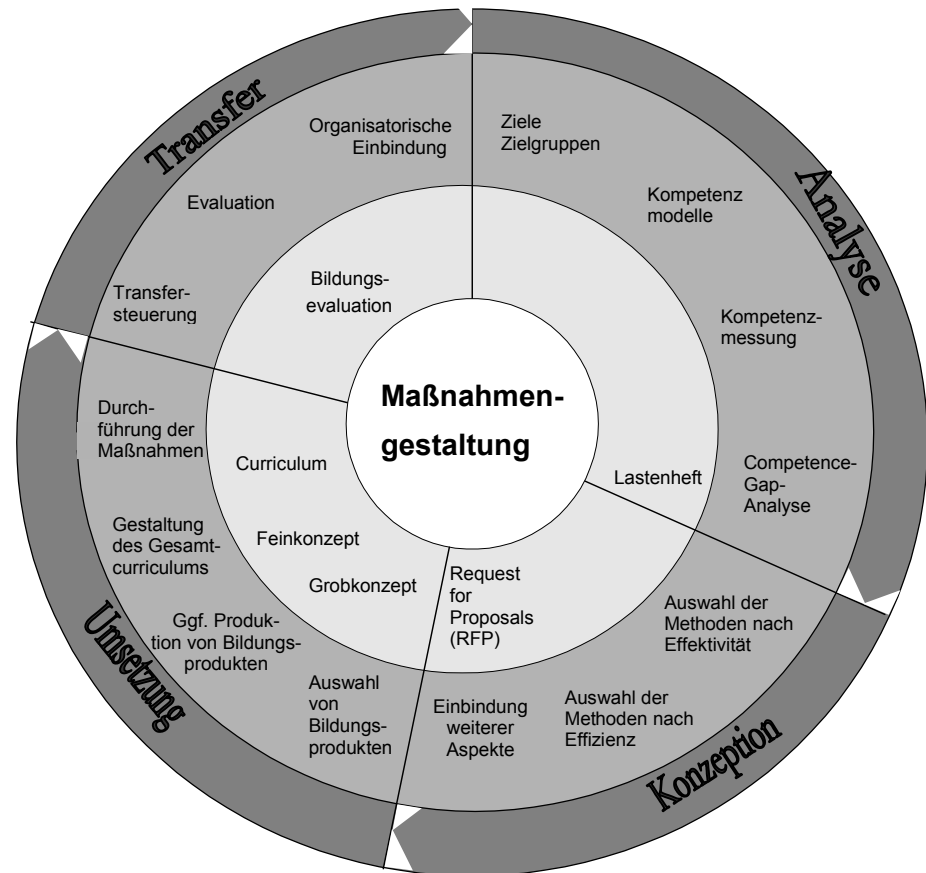
## Zeitplan

09:00 – 09:15	Begrüßung, Vorstellung, Überblick
09:15 – 10:30	<b>Konzeption von Planspielmaßnahmen – Bedarfsanalyse</b> <i>Case Study</i>
10:30 – 10:45	Kaffeepause
10:45 – 12:30	<b>Konzeption, Umsetzung und Evaluation vom Planspielseminaren</b> <i>Case Study Praktische Umsetzung in Hochschule und Aus- und Weiterbildung</i>
12:30 – 13:30	Mittagspause
13:30 – 14:30	<b>Ergebnispräsentation</b> <b>Umgang mit heterogenen Gruppen</b> Abschluss
14:30	Kaffeepause

## II. Vorgehensmodell zur Maßnahmengestaltung




1. Analyse
2. Konzeption
3. Umsetzung
4. Transfer



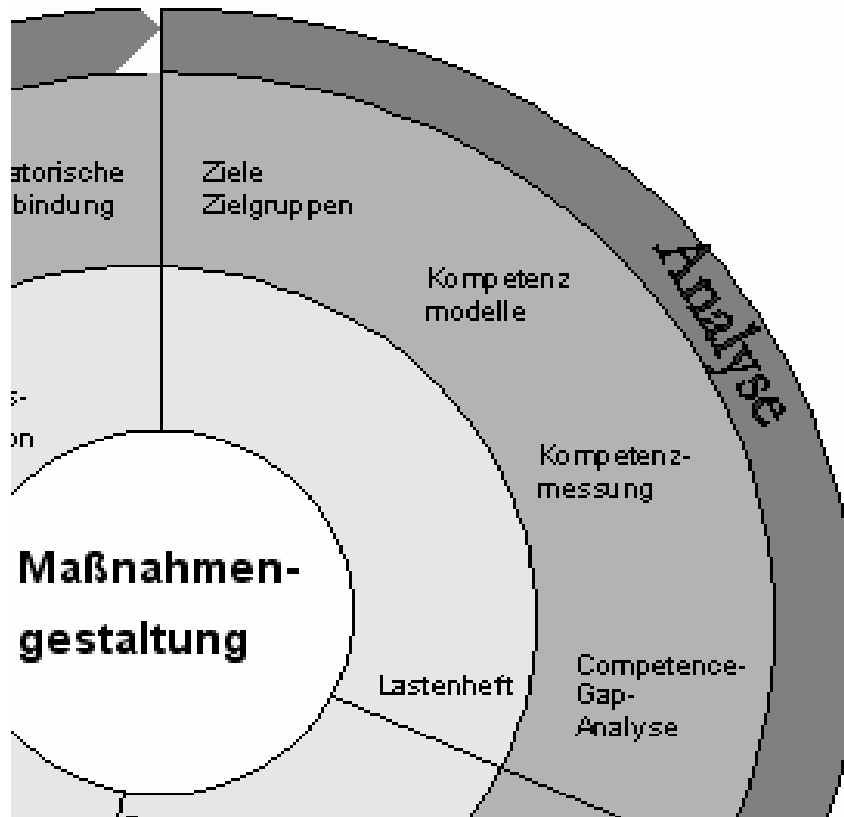
# Schritte bei der Planung eines Seminars



- Thema festlegen
  - Zielgruppe definieren
  - Ziele festlegen
  - Inhalte zuordnen
  - Inhalte auswählen – Kriterien: verfügbare Zeit, Teilnehmerinteressen, Umsetzbarkeit
  - Aufgliederung in überschaubare Lerneinheiten
  - Auswahl der Vermittlungsmethoden
  - Auswahl oder Erstellung der Lehrmaterialien (Folien, Filmausschnitte u.a.) und Lernmaterialien (Arbeitsblätter, Aufgaben, Beispielfälle)
  - Detailüberlegungen zur Umsetzung (Aufhänger, Beispiele, Grundfragen, Zeiteinteilung)
- 



# 1. Analyse





# Analyse

---

- 1.1 Überblick Bedarfsanalyse
- 1.2 Zielanalyse Kompetenzmodell
- 1.3 Zielgruppenanalyse
- 1.4 Methoden der Bedarfsanalyse
- 1.5 Stakeholder der Bedarfsanalyse
- 1.6 Case Study I

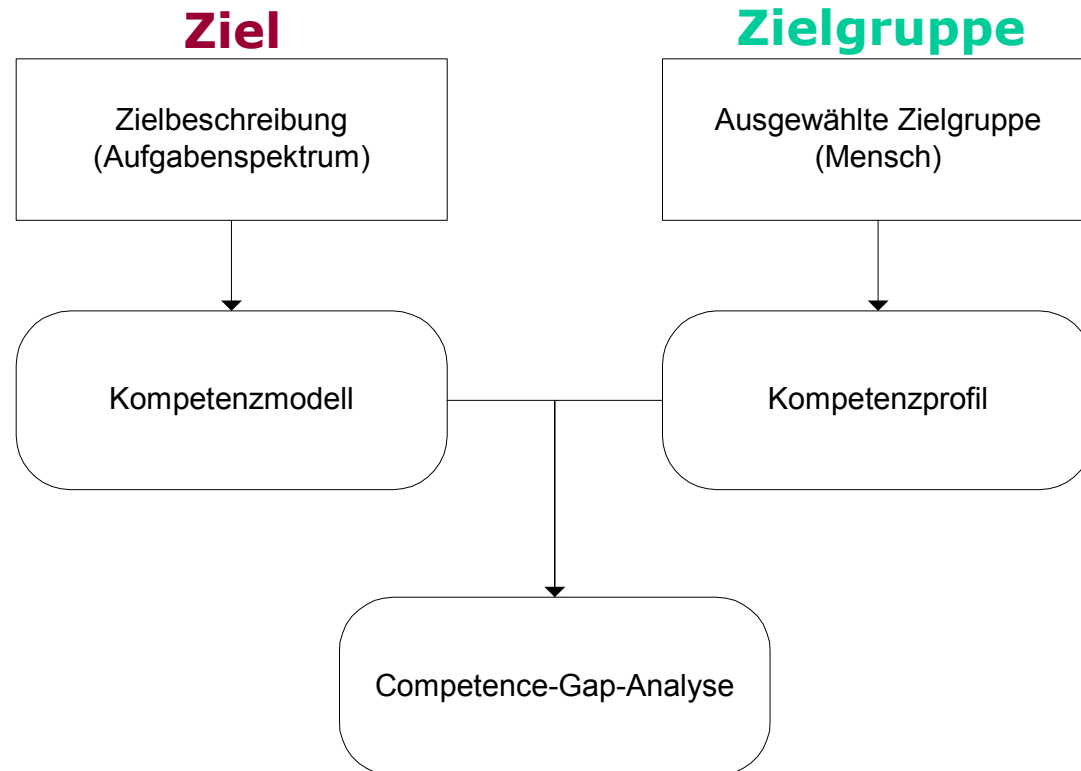


## 1.1 Überblick Bedarfsanalyse

- Wie sieht der **Fortbildungsbedarf** bei einem bestimmten Thema und einer bestimmten Zielgruppe aus?
- Welche **Inhalte** sind von besonderem Interesse?
- Ausführliche **Analyse** mit allen **Stakeholdern**



# 1.1 Überblick: Analysephase



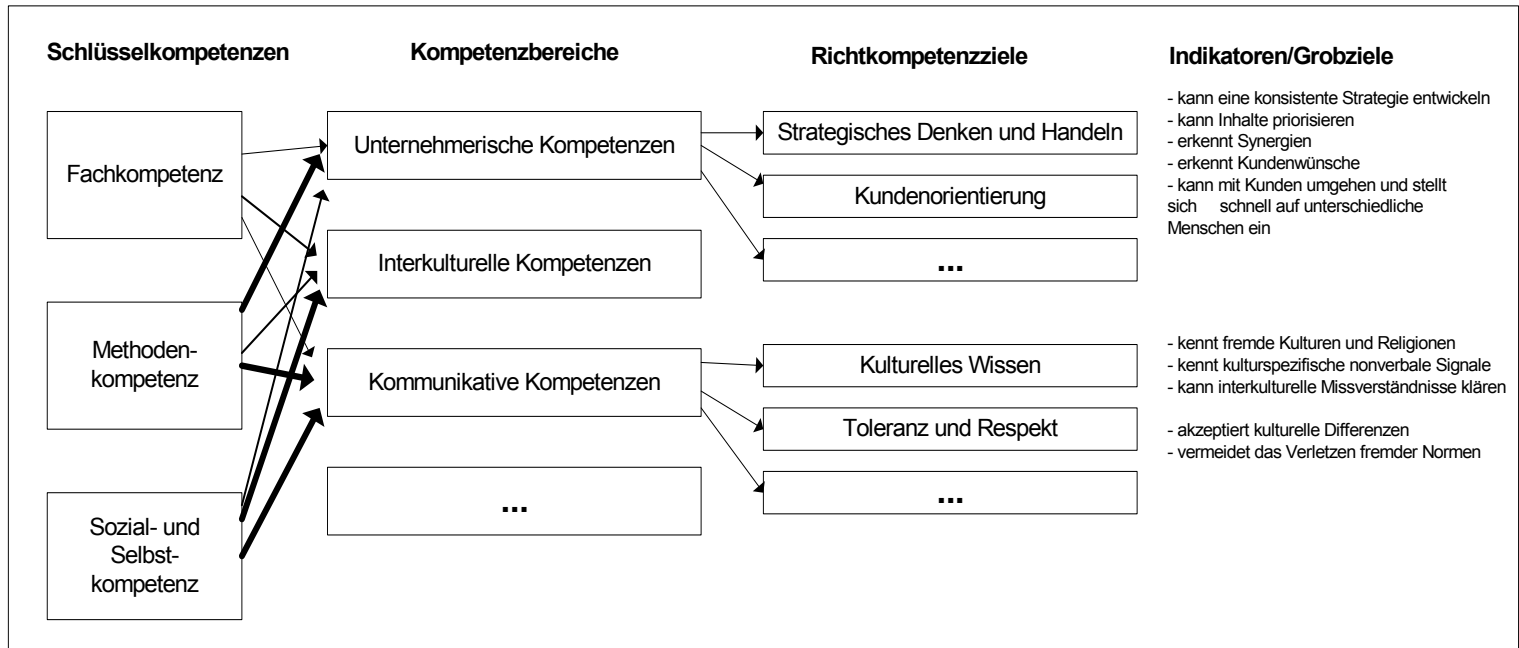


## 1.2 Zielanalyse

- Kompetenzmodell
- Beispiel Kompetenzmodell
- Ziele festlegen
- Lernziele
- Kompetenzziele
- Beispiel Competency-Gap-Analyse



# 1.2.1 Kompetenzmodell





## 1.2.1 Beispiel Kompetenzmodell

Kompetenzbereich	Richtkompetenzziele
<b>Unternehmertum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmerisches Handeln</li> <li>Veränderungsorientierung</li> <li>Analytisches und strategisches Denkvermögen</li> </ul>
<b>Sozialkompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation und Einfühlungsvermögen</li> <li>Verstehen und Nutzen von Organisationen</li> <li>Einflussnahme und Wirkung</li> <li>Konfliktfähigkeit</li> <li>Kundenorientierung</li> <li>Interkulturelle Adaptionenfähigkeit</li> </ul>
<b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal- und Teamführung</li> <li>Persönliches Commitment</li> </ul>

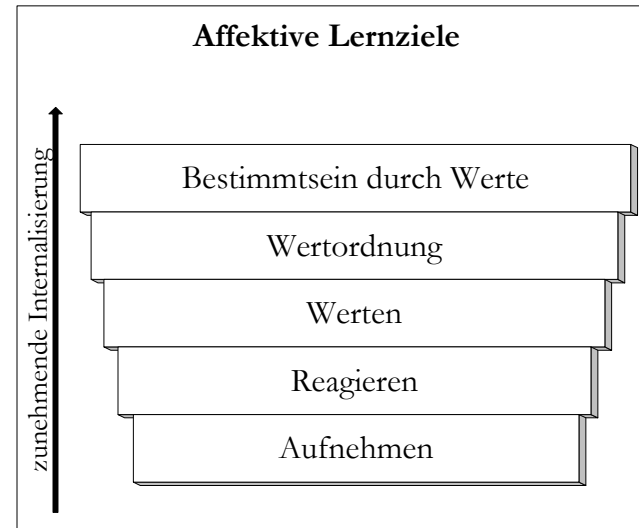
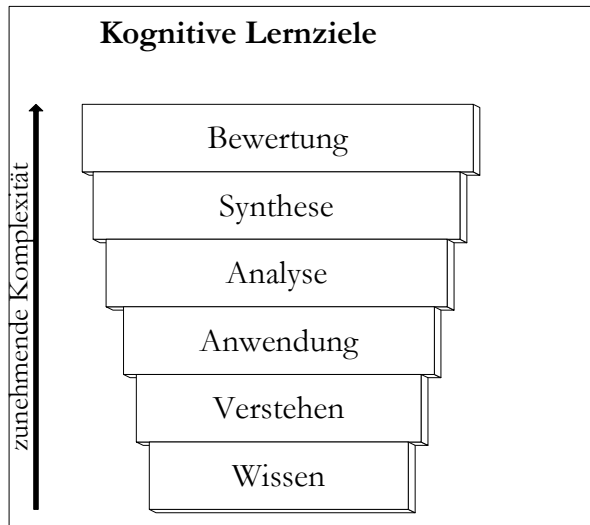


## 1.2.2 Ziele festlegen

- „Erweiterung von Wissen, Änderung von Verhalten oder Entwicklung neuer Fähigkeiten“
- Lernziele: abstrahierte Kompetenzziele
- Lernziele bestimmen Inhalte und Methoden des Seminars
- Kategorien von Lernzielen:
  - kognitive Ziele: Fachwissen
  - affektive Ziele: Verhaltensänderungen
  - psychomotorische Ziele: automatisierte Fertigkeiten
- ggf. weitere Ziele der Maßnahme klären
- Operationalisierung / Messbarkeit der Ziele



# 1.2.3 Lernziele



Lernzieltaxonomie	Stufe	Begriffe
Niedrige kognitive	<i>Wissen und Verstehen</i>	Kennen, Definieren, Erinnern, Aufzählen
Mittlere kognitive	<i>Anwenden und Umsetzen:</i>	Können, Erklären, Aufzeigen, Klassifizieren
Höhere kognitive	<i>Analysieren und Beurteilen</i>	Vorhersehen, Auswählen, Beurteilen



## 1.2.4 Kompetenzziele

Unterscheidung von  
*Richt-, Grob-, und Feinlernzielen*

Kompetenzziel	Beispielhafte Darstellung des Zieles
Richtziel	Strategisches Denken und Handeln
Grobziel	Entwickelt langfristig unternehmerische Perspektiven und Ziele
Feinziele	Kennt die Eigenschaften von Zielen Erkennt mögliche Zielkonflikte, etc.

# 1.2.5 Beispiel Competency-Gap-Analyse



Richt-Kompetenzziel	Grob-Kompetenzziele	Aktuelles Kompetenzniveau	Lernziel
<b>Strategisches Denken und Handeln</b>	Fähigkeit zum Vernetzten Denken	Kennt Techniken und Werkzeuge	Mittlere kognitive Lernziele
	Kennt wichtige Entwicklungen auf den Absatzmärkten	Einzelne (insbesondere Vertrieb) ja, sonst nicht vorhanden	Niedrige kognitive Lernziele
	Kann Strategien der Konkurrenten beurteilen	Definition Strategien aus dem BWL-Basistraining	Höhere kognitive Lernziele
	Wägt Chancen und Risiken gegeneinander ab, erkennt die Chancen	Kennt Definition des Begriffs Risiko, Risiko wird negativ gesehen	Höhere kognitive, affektive Lernziele
	...	...	...
<b>Kunden- und Vertriebsorientierung</b>	...	...	...



## 1.3 Zielgruppenanalyse

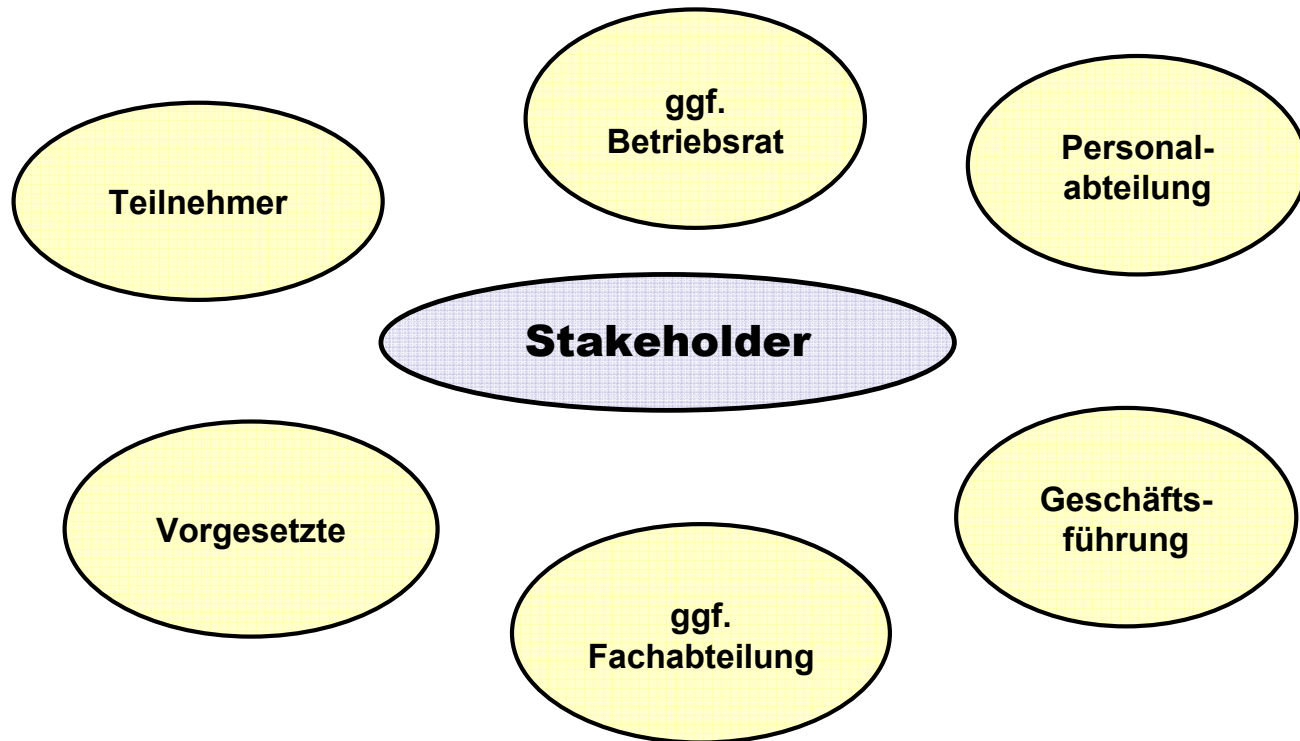
- Vorwissen der TN
- Lerngeschwindigkeit, -verhalten, Motivation
- Teilnehmerorientierung: Wodurch zeichnet sich der „Alltag“ der TN aus, in welchen das Wissen integriert werden soll?
  - > Transfersicherung
- Methodenauswahl an Zielgruppe anpassen



## 1.4 Methoden der Bedarfsanalyse

- Befragung per Fragebogen
- Trainingsbedarfs-Workshop
- Interviews / Feldanalyse
- Entwicklungs- und Fördergespräche
- Assessment-Center
- Development-Center
- ggf. externe Entscheidung (Vorstand, Lehrplan, Akkreditierungskommission)

## 1.5 Stakeholder in der Bedarfsanalyse



## 1.6 Case Study I



**Aus- und  
Weiterbildung**

**Hochschule**

# Case Study I

## Aus- und Weiterbildung



- Erarbeiten Sie eine Bedarfsanalyse für eine der folgenden Fälle:
  - Thema des Seminars: *Unternehmensführung*  
Zielgruppe: *Führungsnachwuchskreis* eines Maschinenbauunternehmens
  - Thema des Seminars: *Projekt-Management*  
Zielgruppe: *Mitarbeiter* unterschiedlicher Abteilungen eines Automobilzulieferers
  - eigenes Beispiel

## Case Study I

### Hochschule



- Erarbeiten Sie eine Bedarfsanalyse für eine der folgenden Fälle:
  - Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure
  - Rechnungswesen und Controlling (Bachelor)
  - Unternehmensführung (Bachelor)
  - Projektmanagement
  - Strategisches Management (Master)
  - Business Planung (Master)



## Case Study I

- Treffen Sie zunächst einige Annahmen bezüglich Ihres Falls:

—

—

—

—

—



## Case Study I

- *Ziel:*
  - *Fachkompetenz:*
  - *Methodenkompetenz:*
  - *Sozial- / Selbstkompetenz:*
  
- *Zielgruppe:*
  - *Vorwissen:*
  - *Lernverhalten:*
  - *Praxisbezug:*

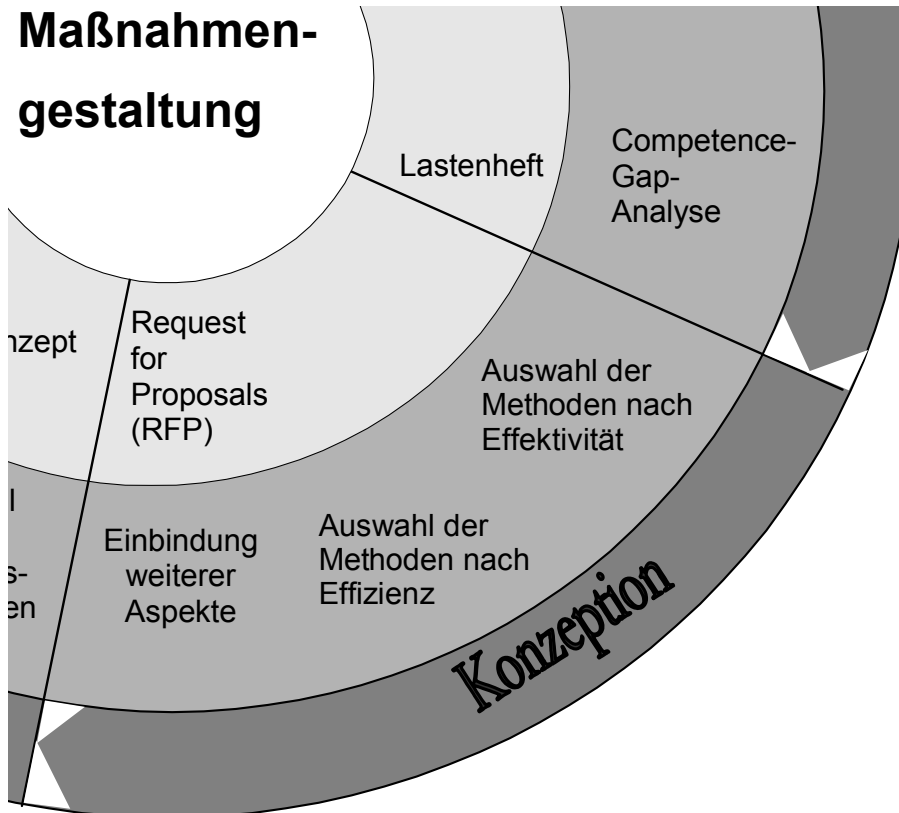


## Case Study I

- *Weitere Ziele des Seminars:*
  - 
  - 
  - 
  -
- *Konsequenzen für die Seminargestaltung:*
  - 
  - 
  - 
  -



## 2. Konzeption





## 2. Konzeption

### 2.1 Erfolgsfaktoren

### 2.2 Entscheidungen in der Konzeptionsphase

2.2.1 Inhalte auswählen

2.2.2 Form, Dauer und Einbindung

2.2.3 Ablaufmodell eines Seminars

2.2.4 Medien- und Methodeneinsatz



## 2.1 Erfolgsfaktoren

- Teilnehmerorientierung
- Problemorientierung (Motivation)
  - (vgl. hierzu Reinmann-Rothmeier & Mandl 1997, Handbuch Personalentwicklung)
  - > Vorteil der Planspielmethode:
    - realitätsnahe Lernsituation sowie authentischer Lerngegenstand
    - Training von Kompetenzen im Unterschied zu Darbietung von Inhalten
- Aktivität im Seminar
- „Führen“ der TN durch Zusammenfassungen und Ausblicke
- Visualisierung und Abwechslung im Medieneinsatz

## 2.2 Entscheidungen in der Konzeptionsphase



1. Inhalt
2. Form, Dauer und Einbindung
3. zeitlicher Ablauf
4. Methoden und Medien




## 2.2.1 Inhalte auswählen

- „Weniger ist mehr“
- Welche Inhalte sind für einen Überblick/als Basis selbst gesteuerten Lernen notwendig?
- Praxisbezug für die Teilnehmer: Welches Wissen und Können ist für die Teilnehmer bei ihrer Aufgabenerfüllung nützlich?
- Kategorisierung in „Muss“, „Soll“ und „Kann“
- Bei der Aufbereitung von Inhalten beachten:
  - Vom Bekannten zum Unbekannten (Vorwissen der Teilnehmer) anknüpfen
  - Vom Konkreten zum Abstrakten
  - Vom Nahen zum Fernen
  - Inhalte gut strukturieren



## 2.2.1 Inhalte auswählen II



### Checkliste für Lernziele

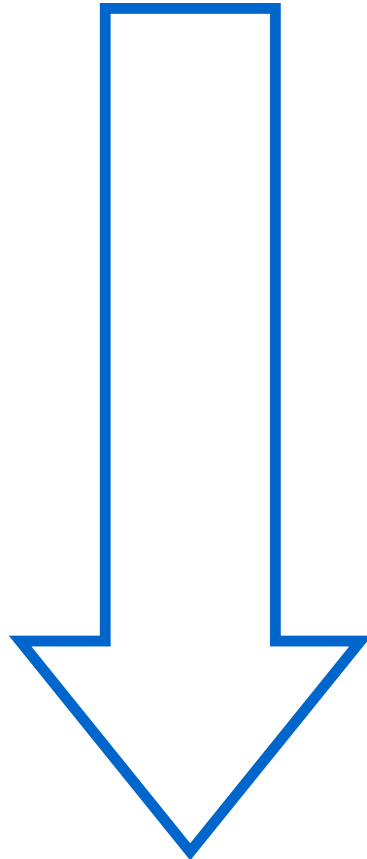
Lernziele für betriebswirtschaftliche Trainingsmaßnahmen	Bedeutung des Lernzieles			
	un- wichtig	normal	wichtig	sehr wichtig
1. Gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge verstehen				
2. Zielorientierte Unternehmensführung erlernen				
3. Betriebswirtschaftliche Grundlagen verstehen				
4. Betriebswirtschaftliches Handwerkszeug beherrschen				
5. Effiziente Entscheidungsfindung im Team üben				
6. Umgang mit dynamischen Abläufen üben				
7. Umgang mit Komplexität beherrschen				
8. Effiziente Kommunikation durch Visualisierung üben				
9. Ganzheitliches unternehmerisches Denken und Handeln umsetzen				
10. Erkennen von unternehmerischen Erfolgsfaktoren				
11. Blick für das Wesentliche und Ganze entwickeln				
12. Bereichsübergreifendes Denken und Handeln üben				
13. Problemstrukturierungs- und Problemlösefähigkeit erlernen				
14. Betriebswirtschaftliches Zahlenmaterial in praxisbezogene Erkenntnisse und Entscheidungen umsetzen				
15. Übersicht und Durchblick in schwierigen Situationen behalten				
16. Umsetzung von eigenen Ideen durch Überzeugung				
17. Geistige Offenheit und Flexibilität trainieren				
18. Simulierte, aber erlebte Erfahrung für die Praxis sammeln				
19. Visionen, Initiative und Kreativität in Ziele und Strategien umsetzen				
20. Auswirkungen von Entscheidungsfreudigkeit und Risikobereitschaft kennen lernen				

## 2.2.2 Form, Dauer und Einbindung



- Form
  - Präsenzplanspiel
  - Internetplanspiel
  - hybrid
- Einbindung
  - alleinstehende Planspiel-Veranstaltung oder Teil einer Veranstaltungsreihe (Managementförderkreis)
- Dauer
  - 1-5 Tage Präsenz /Blockveranstaltung
  - 8-16 Wochen Fernplanspiel / semesterbegleitend
- Charakter
  - Lehrveranstaltung
  - Seminar / Weiterbildung
  - Event

## 2.2.3 Ablaufmodell eines Seminars / einzelner Inhaltsblöcke



- **Einstieg**
  - Motivation
  - Orientierung
- **Information**
  - Vortrag
  - Gespräch
- **Übung**
  - Einzelgespräch
  - Partnerarbeit
  - Gruppenarbeit
  - Rollenspiel
- **Wiederholung**
- **Kontrolle**

## 2.2.3 Ablaufmodell im Planspielseminar

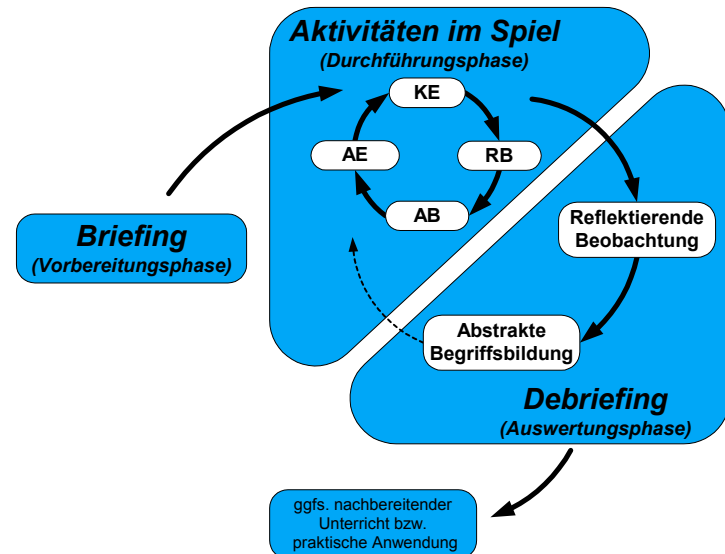


- **Einführung**

- Periode  
Auswertung
- Periode  
Auswertung
- Periode  
Auswertung

Lehrgespräche,  
Gruppenprojekte,  
Case Studies

- **Abschluss**



## 2.2.4 Medien- und Methodeneinsatz

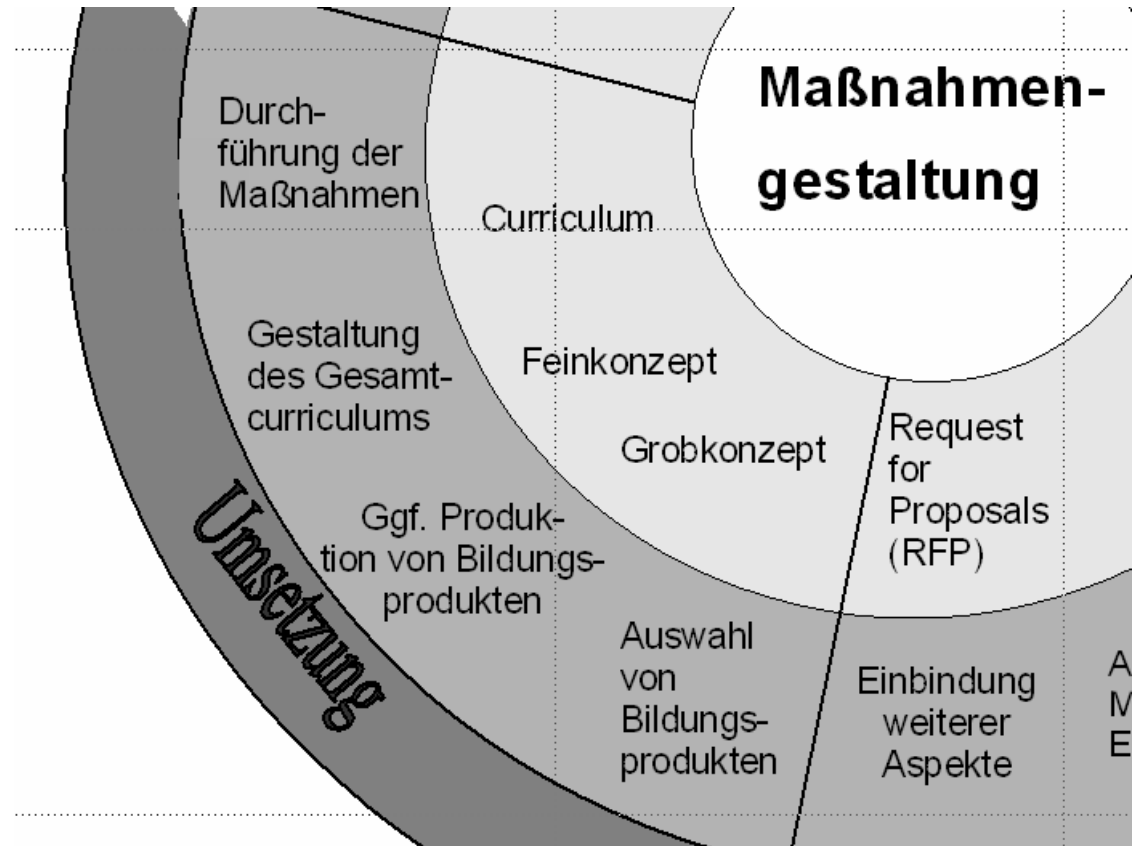


verschiedenste Anknüpfungspunkte der Wissensverankerung bieten...

- abwechslungsreiche Methoden
    - Einzelarbeit
    - Gruppenpuzzle
    - Partner- und Gruppenarbeit
    - Rollenspiele
    - Präsentationen der TN
  - unterschiedliche Medien
    - Teilnehmerrechner / Papier
    - Flipchart
    - Stellwand
    - Overhead
    - Seminarleiterrechner und Beamer
- Aber: immer den jeweiligen Mehrwert hinterfragen



# 3. Umsetzung





## 3. Umsetzung

3.1 Beispiel – Seminarplan- und konzept

3.2 aus der Planspielpraxis...

3.2.1 Im Vorfeld des Seminars

3.2.2 Konzeption

3.2.3 Konkrete Zeitplanung

3.2.4 Seminareinführung

3.2.5 Seminarbausteine

3.2.6 Umgang mit Komplexität

3.2.7 Abschluss des Planspiels

# 3.1 Beispiel – Seminarplan und -konzept



	1. Tag	2. Tag	3. Tag
08:30	Begrüßung & Einführung Lehrgespräch: „Das Unternehmen als vernetztes System – interne und externe Stakeholder“ (Plenum) Expertenteams arbeiten sich in die Unternehmensbereiche ein	Analyse Ergebnisse Periode 2 (Plenum) Inputeinheit: kurzfristige Entscheidungen Entscheidung Periode 3 (Gruppenarbeit)	Analyse Ergebnisse Periode 5 Inputeinheit: Externes Rechnungswesen und Wertorientierte Unternehmensführung Bilanzanalyse mit Analyse des EADS-Geschäftsberichtes (Plenum)
Kaffeepause			
12:00	Expertengruppen berichten über die Unternehmensbereiche (Plenum) Organisation der Gruppenarbeit Entscheidungen 1. Periode (Gruppenarbeit)	Analyse Ergebnisse Periode 3 Inputeinheit: Kostenrechnung und -management (Plenum)-Controllingkonzeptionen	Entscheidung Periode 6 (Gruppenarbeit)
Mittagessen			
13:00	Analyse Ergebnisse Periode 1 Inputeinheit: Strategisches Management	Zwischenfeedback Entscheidungen Periode 4 (Gruppenarbeit)	Analyse Ergebnisse Periode 6 Inputeinheit: moderne Konzepte Entscheidung Periode 7 (Gruppenarbeit)
15:00			
Kaffeepause			
15:15	Entscheidung Periode 2 Festlegung von Zielen & Strategien (Gruppenarbeit)	Analyse Ergebnisse Periode 4 Inputeinheit: Investitionsrechnung Entscheidung Periode 5 (Gruppenarbeit)	Entscheidung Periode 8 (Gruppenarbeit) Hauptversammlung Team-Feedback (Gruppenarbeit) Hauptversammlung und Abschlussbesprechung (Plenum) bis 17:30
18:00			
Abendessen			
19:00	Börsengang	Pressekonzferenz (Gruppenarbeit)	

## Beispiel: Seminarkonzept zum Thema Strategische Unternehmensführung

### Ziele:

Sie haben Verständnis für den Strategieprozess als Managementmodell. Sie erkennen die aus den Optionen abgeleiteten strategischen Ziele und Ihren eigenen Beitrag zur konsequenten Umsetzung in Ihrem Verantwortungsbereich. Sie kennen die Einflussfaktoren und deren Vernetztheit bezüglich des Aufbaus eines neuen Geschäftsfeldes, des Wettbewerbs, des Kundenverhaltens und der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Sie handeln betriebswirtschaftlich unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens.

### Inhalte:

Sie übernehmen die Verantwortung für eine Geschäftseinheit und müssen diese im Wettbewerb in einer dynamischen Umwelt über mehrere weiterentwickeln. Dabei treffen Sie die unternehmerischen Entscheidungen in den Unternehmensbereichen Personal, Forschung und Entwicklung, Einkauf, Lagerhaltung, Fertigung/Produktion, Marketing, Vertrieb, Absatz und Finanz- und Rechnungswesen.

Als Schwerpunktthemen werden in Lehrgesprächen und Übungen folgende Themen vermittelt und vertieft:

#### Strategisches Management

- Strategische Analyse: eigene Positionierung, Umfeld- und Unternehmensanalyse
- Strategische Planung: Entwickeln von Optionen zur strategischen Ausrichtung, z. B. Basisstrategien, Teil-/Komplementärstrategien
- Steuerung der beschlossenen Strategien durch eine wirksame Kontrolle des Prozesses und der Maßnahmen, z. B. Prämissen-, Eckwert-, Maßnahmen-Controlling
- Die Elemente des Strategiezyklus, z. B. Vision/Mission, Leitbild, Führungskonzept, Unternehmenskonzept, strategische Geschäftsbereiche, -felder, operative Ziele

#### Unternehmen als Vernetztes System

- Umfeld: Markt, Kunden, Konkurrenten, Politik, Kapital, Lieferanten, Arbeitsmarkt,
- Intern: Bereiche: Einkauf, Produktion, Vertrieb, Verwaltung, Forschungs- und Entwicklung, Personal

#### Externes Rechnungswesen

- Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Cash-Flow
- Bilanz-, Finanz- und Unternehmensanalyse



## 3.2 aus der Planspielpraxis...

- Im Vorfeld des Seminars
- Konzeption
- Konkrete Zeitplanung
- Seminareinführung
- Seminarbausteine
  - Standard
  - Weitere
  - Gruppendynamisches
- Umgang mit Komplexität
- Abschluss des Planspiels



## 3.2.1 Im Vorfeld des Seminars

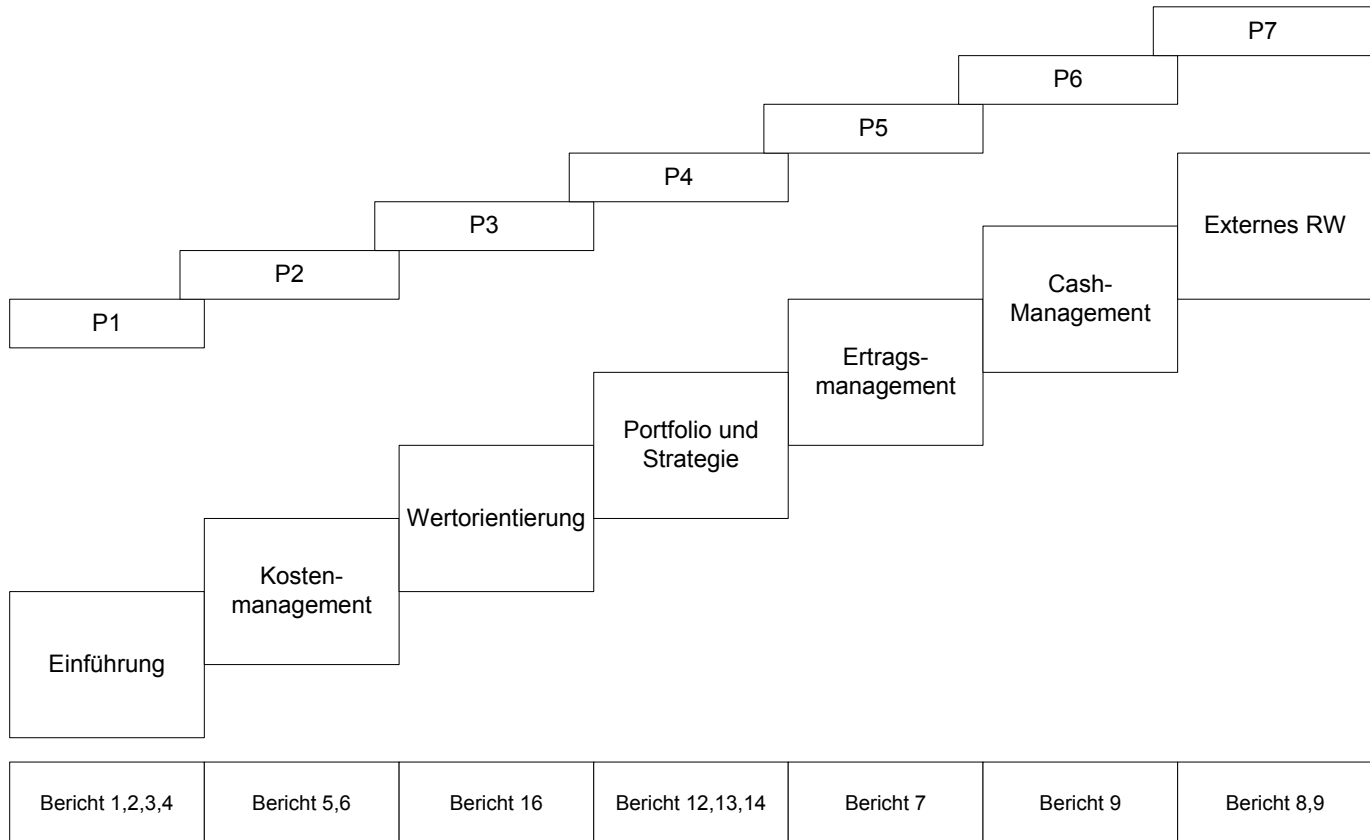
- Aktuelle „Minenfelder“ im Unternehmen klären
- mit internen Experten sprechen
- Standard-Frage: „Gibt es irgendetwas, was ich noch wissen sollte“
- Bei Förderkreisen ggf. Kontaktaufnahme mit vorigem Dozenten
- Welche Themen sind gerade „heiß“
  - Unternehmen: neue Kennzahlen, Risikomanagement
  - Branche: starke Kooperation, Übernahmen, Spin-Offs...
- Inhaltlichen Informationen
  - Mitarbeiterzeitschrift zukommen lassen
  - Generelle Informationen: Internet, Presse etc.
  - Aktuelle Beispiele aus der Branche/zum Thema suchen



## 3.2.2 Konzeption

- Generell: keine Einheit ist Selbstzweck
  - Beitrag zu den Lernzielen
    - Inhaltlich
    - Sozial
    - affektiv
  - Beitrag zu sonstigen Seminarzielen
  - Element zu Aktivierung/Auflockerung
- Beispiele
  - Lerntreppe
  - Feinkonzept Ablauf
  - Feinkonzept Zusatzszenario

# 3.2.2 Beispiel: Seminar als Lerntreppe





## 3.2.2 Beispiel: Feinkonzept Ablauf

### Detaillierter Ablaufplan mit didaktischem Konzept

Zeitpunkt	Einheit	Methode	Beschreibung: Ziele und Inhalte
Tag 1 vormittags	<i>„Das Unternehmen als vernetztes System“</i>	Lehrgespräch	Sensibilisierung für die Zusammenhänge im Unternehmen  Vermittlung der Sichtweise der einzelnen Stakeholder  Vorbereitung auf die Herausforderungen in der Unternehmenssimulation
Tag 1 vormittags	<i>„Experten-gruppen“</i>	Gruppenarbeit	In einem Gruppenpuzzle übernehmen die einzelnen Teilnehmer Verantwortung für einen Vorstandsbereich  Die Teilnehmer sind gefordert die Herausforderungen, Einflussmöglichkeiten und Probleme für Ihren relevanten Bereich herauszuarbeiten und Schnittstellen mit möglichen Problemen zu anderen Bereichen herauszuarbeiten sowie diese anschließend im Plenum zu präsentieren.
Tag 1 vormittags	<i>Entscheidungen 1. Periode</i>	Planspiel	Siehe separaten Anhang
Tag 1 nachmittags	<i>Analyse Ergebnisse Periode 1</i>	Lehrgespräch	Ausführliche Analyse der Ursachen und Wirkungen der Entscheidungen der Periode 1, Aufzeigen der Möglichkeiten der kurzfristigen Optimierung des Unternehmenserfolgs und deren Implikationen auf den langfristigen Erfolg

## 3.2.2 Beispiel: Feinkonzept Zusatzszenario



Spielperiode	Schwerpunkte der Periode	Lernziel in TOPSIM-General Management II	(Zusätzliche) Entscheidungen	(Zusätzliche) Berichte
0		Ausgangslösung	<p>Marktwirksame Entscheidungen:</p> <p>Preis, Werbung, Vertrieb, Corporate Identity, Produktverbesserung (Technik),</p> <p>Produktionsmenge und Mitarbeiter in der Fertigung,</p> <p>Verkauf an Großabnehmer</p>	<p>1. Marktergebnisse</p> <p>2. Fertigungsanlagen</p> <p>3. Personal</p> <p>7. GuV, Cash-Flow</p>
1	Leistungserstellung	Der Lernende ist selbst für die optimale Bereitstellung der Produktionsfaktoren verantwortlich. Interdependenzen zwischen dem Einsatz der unterschiedlichen Produktionsfaktoren werden deutlich.	<b>Zusätzlich:</b> Kauf neuer Fertigungsstrassen, Verschrottung alter Fertigungsstrassen, Instandhaltung, Investitionen in Umwelanlagen	11. MaFo 1
2	Materialwirtschaft	Teilnehmer müssen nun die Einsatzstoffe kostenoptimal für die Produktion bereitstellen. Zusätzlich erfahren sie über die Möglichkeiten, aber auch die Probleme der Reduzierung des Materialverbrauchs in der Produktion und wie dies bereits bei der Entwicklung neuer Produkte berücksichtigt werden kann. Zusätzlich kann in eine gesteigerte Umweltfreundlichkeit der Produkte investiert werden.	<b>Zusätzlich:</b> Einkauf von Material, Möglichkeit der Wertanalyse, Produktverbesserung (Ökologie) Entwicklung eines Nachfolgeproduktes mit geringerem Materialeinsatz und besseren Umweltmerkmalen kann begonnen werden	5. Kostenträgerrechnung
3	Personalmanagement	Teilnehmer können nun personalrelevante Entscheidungen treffen und deren Auswirkungen auf Motivation, Fluktuation, Fehlzeiten und Produktivität erkennen. Zusätzlich sind Vertriebsmitarbeiter im Ausland einzustellen.	<b>Zusätzlich:</b> Training der Mitarbeiter, Personalnebenkosten, Prozessoptimierung, das Produkt kann im Ausland verkauft werden	4. Kostenarten / stellenRech 12. MaFo II



### 3.2.3 Konkrete Zeitplanung

- Zu Beginn ausreichend lange Pausen zur Auswertung (Mittagspause)
- 1. Tag immer 2 Perioden, ggf. Proberunde
- Theorie möglichst vormittags
- Planspielphasen „immer“, aber nicht zu dicht
- Gruppenprojekte bis in den Abend
- Tag sollte mit Erfolgserlebnis enden
- Nachmittags aktivierende Einheiten
- Spannungsbogen: Auswertungen am Folgetag



## 3.2.4 Seminareinführung

- Vorstellung Teilnehmer, Erwartungscheck und -abgleich
- Vorstellung Trainer + Seminarprogramm
- Planspielbriefing
  - Klassik inkl. Klassik „light“ und „light“ mit Rollenkonzept
  - Expertengruppen und „Dramaturgie“ sowie Knowledge Management als Variation
  - Proberunde
  - Selbst-Briefing
  - „Der alte Vorstand ist in Südamerika“

## 3.2.5 Seminarbausteine: Standard



- Planspieleinheiten
- Auswertungen
- Lehrgespräche
  - Kostenrechnung
  - Strategisches Management
  - ...
- Präsentationen
  - Kapitalerhöhung
  - Hauptversammlung



## 3.2.5 Weitere Seminarbausteine

### Baustein:

- Kombination zweier Planspiele  
z.B. TOPSIM - General Management II + TOPSIM - Project Management
- Kreative Gruppenprojekte
  - Fernsehauftritt (Macro),
  - Marketingkampagne,
  - Werbespot (Marketing),...
  - Rollenspiel Kapitalgeber
  - Präsentation der Planung vor dem Aufsichtsrat
  - Quiz

### Verfolgte Ziele:

## 3.2.5 Weitere Seminarbausteine II



### Baustein:

- zusätzliches Unternehmen „läuft mit“, dann
  - Leistungsträger aus den einzelnen Unternehmen abziehen und zur Sanierung einsetzen
  - Verkaufen über Auktion
- TOPSIM - GMII:  
Unternehmen können Leistungen austauschen
- Unterschiedliche Ausgangslösungen

### Verfolgte Ziele:

## 3.2.5 Weitere Seminarbausteine III



Baustein:

- Case Studies
  - SWOT-Analyse
  - Balanced Scorecard
  - Strategy-Maps
- Business Cases
  - Auslandsmarkt
  - Produktneueinführung
  - Neue Maschine
  - Produkt 2

Verfolgte Ziele:

## 3.2.5 Weitere Seminarbausteine: Gruppendynamisches



### Baustein:

- TN austauschen („Lopez geht nach Wolfsburg“)
- Rollen vergeben (Technik-, Marketing-Experte)
- Seminarleiter als Berater gegen Bezahlung
- Teamebene: Zeitdruck in Perioden erhöhen
- Teamebene: Beobachter einsetzen und Rückmeldung zu Gruppenprozessen

### Verfolgte Ziele:

## 3.2.6 Umgang mit Komplexität



Vorgehensweise

Verfolgte Ziele und  
Zielgruppen:



## 3.2.7 Abschluss des Planspiels

- Wichtiger Bestandteil des Transfers
- Verlassen der Planspielwelt

### Aufgaben

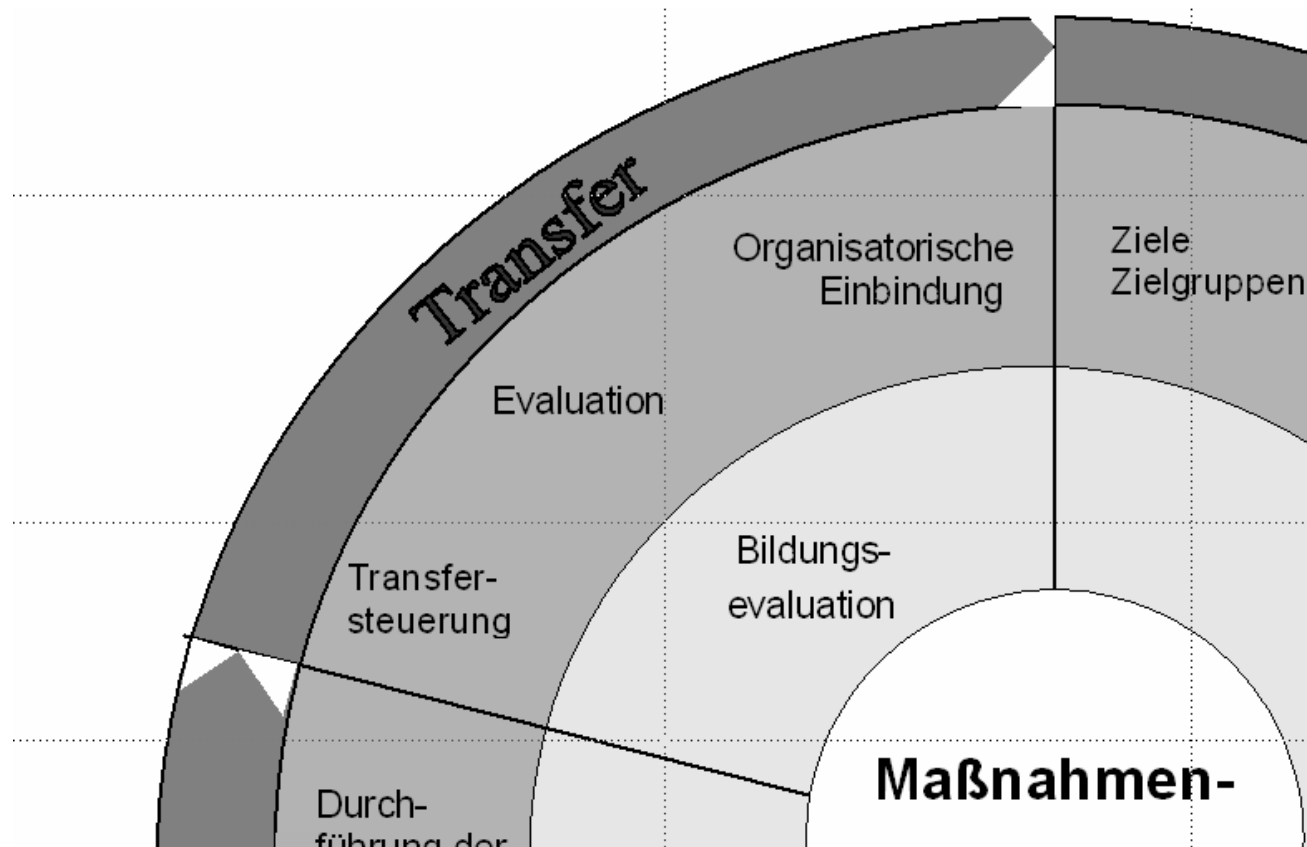
- Inhaltlich
  - Sicherung
  - Abstrahierung
- Emotional
  - Auflösen der Gruppe
  - Feedback
- Organisatorisch
  - Was erzähle ich dem Chef
  - Was mache ich nächste Woche anders

### Ablauf:

1. Vorbereitung  
Hauptversammlung
  1. Inhaltlich mit Folie
  2. Teamfeedback
2. Hauptversammlung
3. Abschlussanalyse  
Seminarleiter
4. „Re-visit“ der Erwartungen
5. Blitzlicht und Farewell
6. Gemeinsamer Kaffee



## 4. Transfer





## 4. Transfer

---

4.1 Transferlücke

4.2 Einflussfaktoren auf den Lerntransfer

4.3 Transfersteuerung

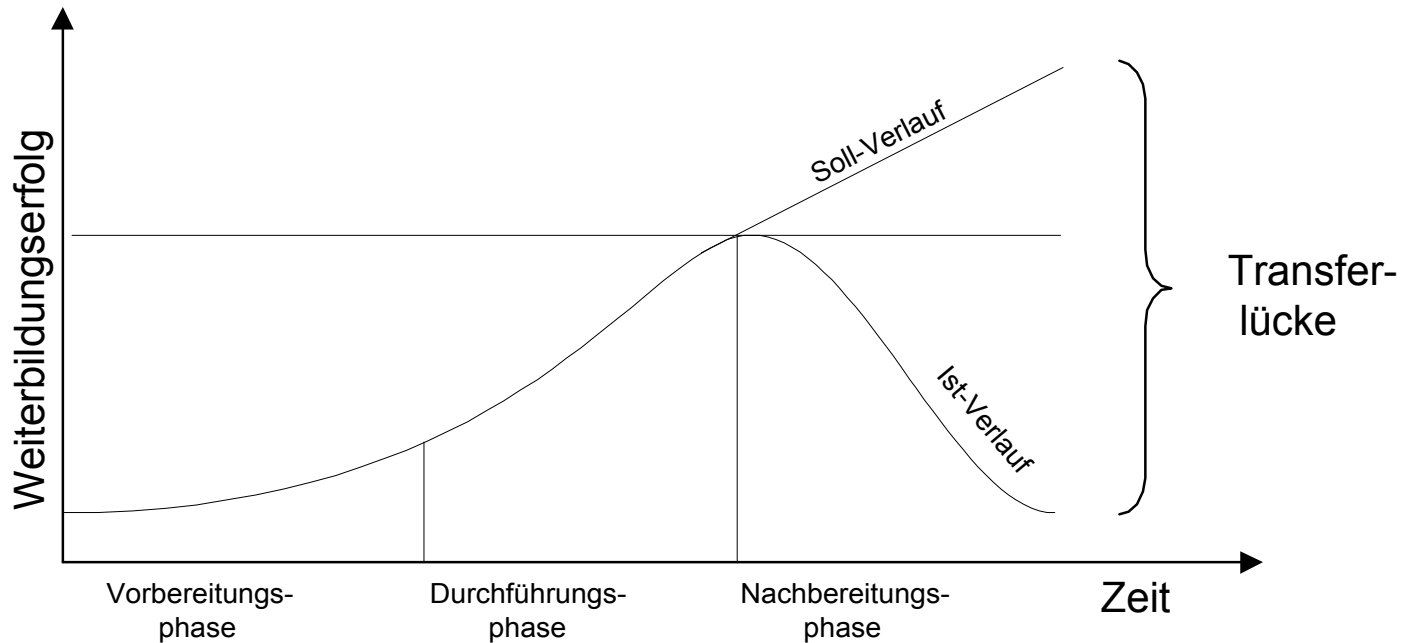
4.4 Transferfördermaßnahmen

4.5 Evaluation

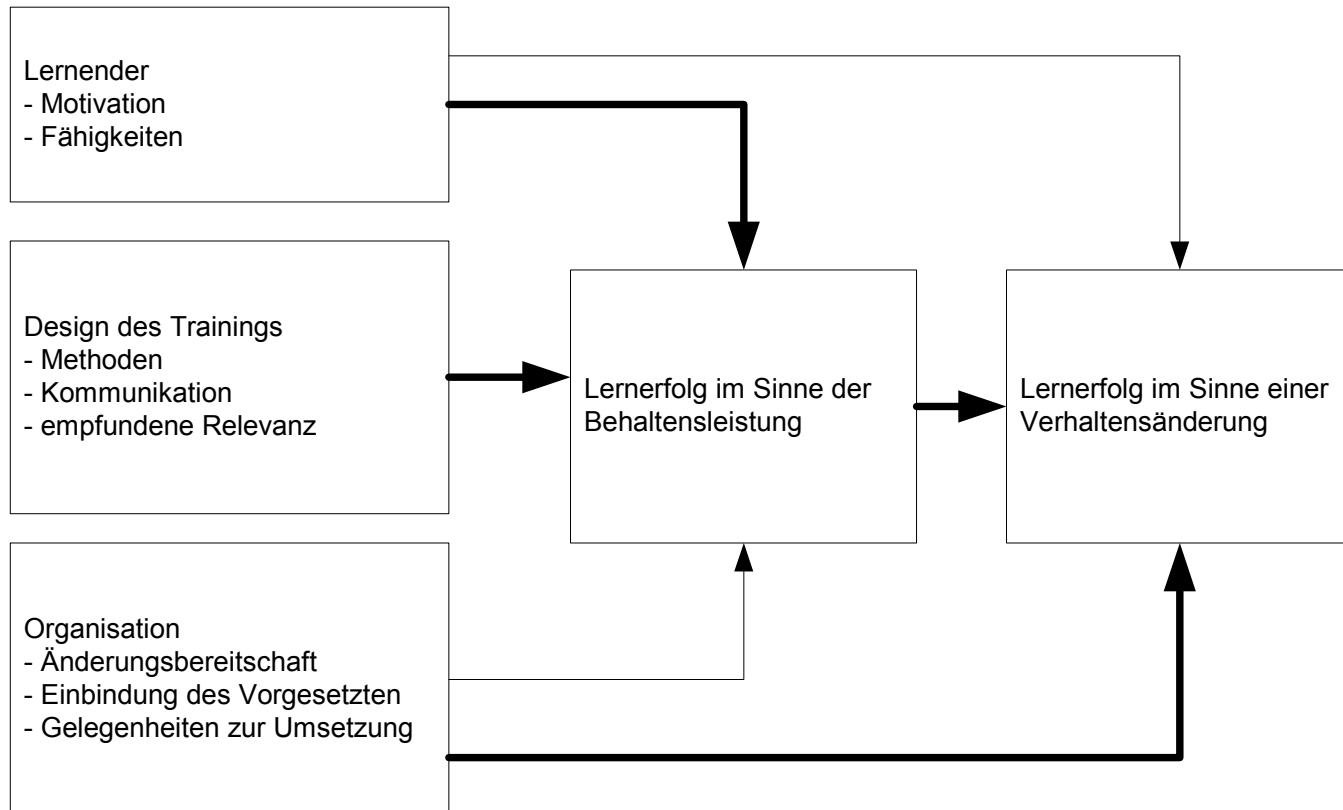
4.6 Case Study II



# 4.1 Transferlücke



## 4.2 Einflussfaktoren auf den Lerntransfer





## 4.3 Transfersteuerung

### Transferfördermaßnahmen

- Transfersicherung fängt bereits mit einer ausführlichen Auftragsklärung an
- Teilnehmerzentrierte Seminargestaltung:
  - Erfahrung der TN wird aufgegriffen
  - deren Probleme werden thematisiert
  - Handlungs- und Lösungsalternativen werden erarbeitet
  - Möglichkeiten der Umsetzung der Lösungen werden gemeinsam ausgelotet
  - Hilfe zur Umsetzung wird gegeben

## 4.4 Transferfördermaßnahmen I



- Außerdem Thematisierung der Lernbedürfnisse und Praxisbedingungen der TN
  - genaue Ausrichtung der Ziele auf die TN-Gruppe
  - Strikter Praxisbezug bei der Inhaltsauswahl
  - Arbeit mit Beispielen aus dem Alltag der TN
- Formative Evaluation nach der Konzeption sowie während der Seminardurchführung
- Schaffung optimaler Lernbedingungen (Wissenserwerb) sowie Möglichkeiten des Einübens (Kompetenzerwerb)



## 4.4 Transferfördermaßnahmen II

- Situative und mediale Transferhilfen:

	während des Seminars	Am Ende des Seminars
<b>situative Hilfen</b>	Blitzlicht Partnerhilfe schriftl. Diskutieren „Ja, aber“ – Übung Lernpartnerschaften	Rückkehrer- Rollenspiel Situationsantizipation Lernpartnerschaften
<b>mediale Hilfen</b>	Transferbögen / -tagebücher Tagesauswertung	Brief an sich selbst Erklärung Flipchart als Anker Transferaufgabe



## 4.5 Evaluation

### Funktion und Ebenen der Evaluation

Funktion	Beschreibung
<b>Legitimation</b>	Rechtfertigung der Aufwendungen durch Erfolge
<b>Verbesserung</b>	Basis für Weiterentwicklungen von Maßnahmen und Programmen
<b>Integration</b>	Evaluierung ist Bestandteil des Lernprozesses und stellt diesen sicher
<b>Entscheidung</b>	Ergebnisse sind Basis zukünftiger Weiterbildungsentscheidungen
<b>Prognose</b>	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.

## 4.5 Beispiel Seminar - Evaluation



- **Summative Evaluation** anhand qualitativen Feedbacks:
  - Was mir gefallen hat
  - Was mir weniger gefallen hat
  - Was meines Erachtens geändert oder hinzugefügt werden sollte
  - Was ich außerdem noch erwähnen möchte



Never stop thinking.

Infineon Business Simulation

Name (optional): \_\_\_\_\_

What I liked:

---

---

---

---

What I liked less:

---

---

---

---

What I would like to add or change:

---

---

---

---

What I also would like to mention:

---

## 4.6 Case Study II: Konzeption



**Aus- und  
Weiterbildung**

**Hochschule**



## Case Study II Hochschule

- Eine Modulbeschreibung soll mindestens enthalten:
  1. Inhalt und Qualifikationsziele des Moduls
  2. Lehrformen
  3. Voraussetzungen für die Teilnahme
  4. Verwendbarkeit des Moduls
  5. Voraussetzungen für die Vergabe von Leistungspunkten
  6. Leistungspunkte und Noten
  7. Häufigkeit des Angebots von Modulen
  8. Arbeitsaufwand
  9. Dauer der Module

[Quelle: Beschluss der KMK vom 15.09.2000 i.d.F. vom 22.10.2004]

## Case Study II Hochschule Modulbeschreibung, Beispiele



- [Unternehmensführung](#)
- [Management 1](#)
- Organization and [Management](#)



## Case Study II Hochschule

---

- Erarbeiten Sie für ein typisches Planspielmodul eine Modulbeschreibung



## Case Study Hochschule - II

- Leiten Sie aus der Modulbeschreibung einen konkreten Veranstaltungsplan ab.
- Diskutieren Sie geeignete Formen der Leistungsmessung und erarbeiten Sie möglichst verschiedene Möglichkeiten der Creditvergabe.
- Machen Sie Vorschläge zur Evaluation des Moduls.

## Case Study II

### Aus- und Weiterbildung



- Eine Seminaurausschreibung sollte mindestens enthalten:
  1. Ziele des Seminars
  2. Zielgruppe
  3. Kompetenzmodell
  4. Inhalte
  5. Methode
  6. Dauer
  7. Überblick Ablauf
  8. Detaillierte Ablaufplan mit didaktischem Konzept

## Case Study II

### Aus- und Weiterbildung



- Konzipieren Sie ein Planspiel-Seminar für die zuvor analysierte Zielgruppe
- Erarbeiten Sie einen konkreten Ablaufplan mit didaktischen Überlegungen
- Diskutieren Sie Möglichkeiten der Evaluation des Seminars

## III. Umgang mit heterogenen Gruppen



„Problem“:

- Heterogenes Vorwissen
  - Formal (Ausbildung)
  - Erfahrung
- Demographie
  - Alter
  - Kultureller Hintergrund
- Abteilungen (Unternehmen)
- Fachrichtungen (Hochschule)
- Lernverhalten
  - Motivation
  - Geschwindigkeit
- Hierarchie

Umgang:

## IV. Austausch und Diskussion

---



Ihre Erfahrungen und Tipps & Tricks  
+  
Offene Fragen



## Weiterführende Literatur

- Bernt Högsdal: **Planspiele**
- Rolf Meier: **Seminare erfolgreich planen**
- Michael Birkenbihl: **Train the Trainer**
- Jochem Kießling-Sonntag: **Handbuch Trainings- und Seminarpraxis**
- Nils Högsdal: **Blended Learning im Management-Training**
- Martin Kern: **Planspiele im Internet**
- Willy Kriz: **Lernziel: Systemkompetenz – Planspiele als Trainingsmethode**
- Geißler/Laske/Orthey: **Handbuch Personalentwicklung**



Danke für Ihre Aufmerksamkeit und Mitarbeit  
und viel Erfolg  
bei der Seminarkonzeption!



## Anhang

- Überblick:
  - Checkliste Lernziele
  - Checkliste Entwicklung von Trainingskonzepten
  - Beispiel EADS: Seminarkonzept Strategische Unternehmensführung
  - Beispiele von Modulbeschreibungen



## „Lernen“

- Besonderheiten des Lernens im Erwachsenenalter
  - ??
- Fünf Prinzipien, die die Verankerung von Wissen erleichtern:
  - Holen Sie die TN dort ab, wo sie stehen
  - Strukturieren Sie (Aufbau einer Wissensstruktur)
  - Vermeiden Sie Auswendiglernen
  - Ermöglichen Sie es, das Gelernte anzuwenden
  - Sprechen Sie Emotionen an



# Lerntheorien

	<b>Behaviorismus</b>	<b>Kognitivismus</b>	<b>Konstruktivismus</b>
Gehirn ist	passiver Behälter	Informationsverarbeitendes „Gerät“	Informationell geschlossenes System
Wissen wird	Abgelagert	Verarbeitet	Konstruiert
Wissen ist	Eine korrekte Input-Outputrelation	ein adäquater interner Verarbeitungsprozess	Mit einer Situation operieren zu können
Ziele von Lernprozessen sind	Richtige Antworten	Richtige Methoden für das Finden von Antworten	Bewältigung komplexer Situationen
Paradigma	Stimulus-Response	Problemlösung	Konstruktion
Strategie	Lehren	Beobachten und helfen	Kooperieren
Lehrer ist	Autorität	Tutor	Coach

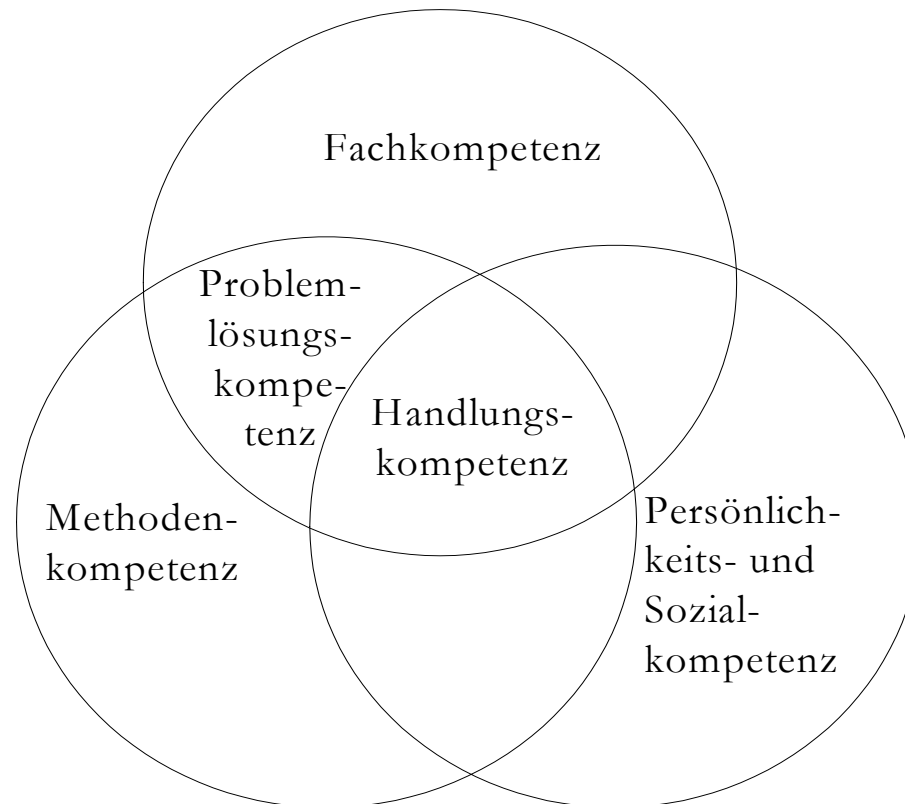


# Lernmotivation

- Motivation
  - Gibt Rückschlüsse auf die Beweggründe menschlichen Verhaltens
  - Grundsätzlich ist dabei weniger interessant, ob jemand motiviert ist, sondern vielmehr, was motiviert
- Theorie X,Y
  - Theorie X: der Mensch ist prinzipiell lernfaul
  - Theorie Y: Menschliche Lernbereitschaft ist prinzipiell angeboren
- Hygienefaktoren und Motivatoren
- Umsetzung
  - Inhaltliche Ebene
  - Didaktische Ebene
  - Verhaltensebene



# Relevante Kompetenzen





# Beispiel Kompetenzen

Kompetenz	Indikatoren
<b>Fachkompetenz</b>	Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zur (inhaltlichen) Bewältigung beruflicher Aufgaben. Beispiel: BWL-Grundlagen-Wissen. <sup>1</sup>
<b>Methodenkompetenz</b>	Analytisches und kreatives Denken und Handeln. Beherrschen von Techniken des Zeit- und Projektmanagement, Diagnose- und Moderationsmethoden. <sup>2</sup> Fähigkeiten und Fertigkeiten, die von der konkreten (inhaltlichen) Aufgabe weitgehend losgelöst sind. <sup>3</sup>
<b>Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen</b>	Einfühlungsvermögen und Wissen über funktionsfähige Beziehungen, <sup>4</sup> Sensibilität für die Anliegen anderer, Aufrechterhalten von Kontakten über einen längeren Zeitraum, „Stehvermögen“ in Konfliktsituationen <sup>5</sup> Selbstmanagementfähigkeit <sup>6</sup> Kommunikations-, Team-, Integrations- und Kooperationsfähigkeit, Sicherheit und Präzision im Umgang mit Sprache, Belastbarkeit sowie Fähigkeiten zum Selbsterkennen und zur Reflexion. <sup>7</sup>



# 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?

## II. Umgang mit heterogenen Gruppen



### ***Vorwissen, Lerntempo und Lernverhalten***

- Arbeiten Sie häufig mit Partner- und Gruppenarbeit
- Nutzen Sie die Möglichkeit der Gruppenzusammensetzung: Leistungsgruppen oder leistungsgemischte Gruppen
- Bieten Sie unterschiedlich schwierige Aufgabenstellungen an
- Stellen Sie Zusatzaufgaben für „schnelle“ Lerner zur Verfügung
- Stellen Sie unterschiedliche Materialien bereit
- Bieten Sie vertiefende Einheiten außerhalb des Seminars an

(zur Vertiefung: Meier, Dr. R. (2003): *Seminare erfolgreich planen. Ein didaktisch-methodischer Handwerkskoffer*. Offenbach: GABAL Verlag.)

## II. Umgang mit heterogenen Gruppen



### ***unterschiedliche Hierarchien***

- Chef nicht mit MA zusammenstecken

### ***MAs unterschiedlichster Abteilungen***

- Nutzen Sie die Vorteile unterschiedlichen Vorwissens und Fachwissens durch gemischte Gruppenzusammensetzungen



## Thema festlegen

- Festlegung der übergeordneten Lernziele (Groblernziele)
  - Welche Inhalte sollen im Seminar im Vordergrund stehen?
  - Welche weiteren Inhalte / Softskills sollen vermittelt bzw. trainiert werden?

-> Auftrag mit allen Stakeholdern intensiv klären (Checkliste)
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für den Seminarablauf bzw. die Seminargestaltung?