

# Agile Games Facilitation

Hoffmann / Kea

2023

ISBN 978-3-8006-6455-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Ein weiteres zentrales Element der Facilitation von agilen Spielen ist das Debriefing. Denn ohne gemeinsame Reflexion ist der Einsatz eines agilen Spiels weniger wirksam, da weder du in der Facilitation noch die Teilnehmenden selbst wissen, ob sich etwas in Richtung des vereinbarten Lernziels getan hat. Ein reines Beobachten von Verhalten und Gruppendynamik lässt zu vieles unentdeckt.

Erst die Reflexion macht neu gewonnene Einsichten sichtbar und ermöglicht bzw. festigt Verständnis und Veränderungen. Reflexion verstehen wir als Prozess: Die Teilnehmenden werden durch Fragen eingeladen, nach innen zu schauen und das gerade Erlebte im eigenen Spiegelbild zu reflektieren. Annahmen, Beobachtungen und Erfahrungen der Teilnehmenden während des Spielens werden wieder ins Gedächtnis gerufen, und das eigene Handeln wird betrachtet. So wird sichtbar, was während des Spielens nicht oder wenig beobachtet wurde: individuelle Handlungen, zugehörige Intuitionen und die Bedeutungen, die ihnen durch die Teilnehmenden gegeben wurden. Durch dieses „an die Oberfläche holen“ ermöglichen wir Lernen durch Verstehen, und zwar sowohl durch das Verstehen des eigenen Verhaltens als auch durch das Abgleichen des eigenen Verhaltens mit den Erfahrungen anderer Teilnehmenden.

Die Moderation sollte stets Zeit, Raum und Struktur für eine zielgerichtete Nachbesprechung gewährleisten, damit die Teilnehmenden selbst erkennen, was sie gelernt haben.

Im Kern besteht das Debriefing aus einem authentischen Gespräch über das persönliche Erleben der Teilnehmenden – methodisch durch eine Abfolge von Fragen und einer Moderation, deren vorrangiges Ziel es ist, das Gespräch in Richtung der Fokusthemen im Fluss zu halten.

Die Nachbesprechung hat die folgenden Ziele:

- Die Teilnehmenden reflektieren das agile Spiel, ihre Rolle und ihr Verhalten im Spiel.
- Die Teilnehmenden übernehmen die Verantwortung für ihr Handeln.
- Das Aussprechen des eigenen Erlebens fördert das Vertrauen der Teilnehmenden untereinander.

## Kapitel 5: Die Nachbesprechung – Erkenntnis verankern

- Denkweisen, Haltungen, Herangehensweisen, Beobachtungen, gemachte Erfahrungen und Annahmen der Teilnehmenden werden auf Basis von Handlungen für alle sichtbar, besprechbar und reflektiert.
- Die Moderation erkennt Fokusthemen der Teilnehmenden und gleicht diese mit den beabsichtigten Fokusthemen ab, um zu entscheiden, ob etwas ausreichend betrachtet sowie zukunfts- und umsetzungsorientiert besprochen wurde.
- Die Moderation kann passende (Rück-)Fragen stellen, um die Teilnehmenden einzuladen, sich ein gewünschtes Thema zu erschließen.
- Das Debriefing ist ein klares Signal zum Verlassen des „Magic Circles“ (vgl. Kap 4, Seite 66). Dies kann hilfreich und besonders notwendig sein, wenn die Teilnehmenden Abstand zu dem gerade noch Erlebten gewinnen sollen.
- Die Nachbesprechung soll verschiedene Perspektiven auf das Geschehen ermöglichen, einschließlich der Ergebnisse, der Aktionen, des Prozesses, der Ziele und des Zwecks dieser spielerischen Intervention sowie deren Abhängigkeiten.

Wir unterscheiden drei Erkenntnisebenen:

1. Die **Ich-Ebene (Handlungsebene)**, in welcher die Teilnehmenden reflektieren, was sie während des Spiels gedacht, gefühlt und getan oder unterlassen haben und welche Wirkung und Ergebnisse sie damit hervorgerufen haben. Der Fokus liegt hier auf der individuellen Verantwortung jedes Einzelnen.
2. Die **Team-Ebene (Ebene der gemeinsamen Ergebnisse und Strategien)**, auf der die Konsequenzen individuellen Handelns für die Gesamtgruppe betrachtet werden. Gruppendynamische Aspekte wie gegenseitige Abhängigkeiten, Kooperation und Kommunikation untereinander stehen im Mittelpunkt.
3. Die **Organisationsebene (Überzeugungs- und „Regelwerkebene“)**, hier liegt der Schwerpunkt auf den entstandenen Rollen und der Frage, wie das System in Gang gekommen und geblieben ist. Es wird reflektiert, was die Gruppeninteraktion bewirkte und was nicht, welche individuellen Möglichkeiten übertroffen wurden und was alle angesprochenen Themen in ihrer Gesamtheit bedeuten.

## Durch wirksame Fragen die Qualität der Reflexion verbessern

Das Debriefing erlaubt, aus der spielerischen Interaktion eine gesicherte Lernerfahrung zu machen. Die Teilnehmenden werden eingeladen, sich mit dem Erlebten auseinanderzusetzen und sich darüber auszutauschen. Gleichzeitig ist diese Phase der Moment, in dem die Fazilitierenden herausfinden können, was die Teilnehmenden wahrgenommen haben und welche Lernziele so erreichbar wurden. Und dies ist noch nicht alles: Du kannst während der Nachbesprechung herausfinden, welche weiteren Fokuspunkte deine Teilnehmenden sonst noch – quasi beiläufig – durch die spielerische Intervention mitgenommen haben.

## Durch wirksame Fragen die Qualität der Reflexion verbessern

Im Debriefing und beim Reflektieren sind es vor allem Fragen, die sich als besonders wertvoll herausstellen. Denn angeregt durch die Fragen werden die Teilnehmenden eingeladen, ihr individuelles Erleben zu offenbaren. Im Gesprächsverlauf können gemeinsame und ungleiche Erfahrungen identifiziert werden.

Mit angemessenen und stimmigen Fragen verbessert sich zugleich die Qualität der Reflexion. Die Angemessenheit deiner Fragen steigt automatisch mit deiner eigenen Klarheit. Beantworte daher zunächst diese Fragen:

1. Was möchtest du mit dem Debriefing erreichen?
2. Wie möchtest du das erreichen?
3. Welchen Auftrag möchtest du erfüllen?
4. Was möchtest du für die Teilnehmenden erreichen?
5. Worüber sollen sich die Teilnehmenden austauschen?

Bereite dein Debriefing und deine Reflexionsfragen schriftlich vor und finde für jedes deiner Fokusthemen mindestens eine Frage, damit du diese gezielt in der Nachbesprechung adressieren kannst. Nutze dabei die Fragen aus diesem Kapitel und der erwähnten weiteren Quellen als Inspiration und Anleitung. Es ist unserer Erfahrung nach auch hilfreich, den Teilnehmenden das Ziel der Nachbesprechung, die Vorgehensweise und was daraus resultieren kann, mitzuteilen. Eine interessante Variation ist, den Teilnehmenden sogar vor dem Spielbeginn eine (oder mehrere)

## Kapitel 5: Die Nachbesprechung – Erkenntnis verankern

Debriefing-Fragen oder -themen mitzuteilen. So können sie sich bereits im Spielerleben darauf fokussieren.

Der Frageprozess kann von den Teilnehmenden selbst initiiert oder moderiert werden. In beiden Fällen unterstützt die Moderation die Teilnehmenden dabei, fokussiert zu bleiben und nicht vom Thema abzukommen. Sollte es notwendig sein, kann die Moderation auch dysfunktionales Verhalten, während der Nachbesprechung spiegeln und eingreifen.

Die übergeordnete Frage zur Auswahl geeigneter Debriefing-Fragen lautet für uns:

*Hilft diese Frage und die mögliche Antwort bzw. Erkenntnis, die sich daraus ergibt, den Teilnehmenden, sich selbst im Kontext der Erfahrungen, die sie im Spiel gemacht haben, zu reflektieren und damit das Lernziel zu erreichen?*

Eine Debriefing-Frage ist damit stets situationsabhängig und in gewisser Weise individuell. Dennoch gibt es unserer Erfahrung nach Fragen und Kategorien von Fragen, welche geeigneter erscheinen als andere. Wichtig ist dabei, dass deine Haltung und Persönlichkeit kongruent sind mit dem, was du sagst und tust (vgl. Kapitel 2, Seite 32). Es ist also nicht ausreichend, eine Liste von Fragen zu erstellen, sie gar von einer anderen Moderation zu kopieren und auf deinen Kontext anzuwenden. Es gilt vielmehr, die vier Stellhebel eines wirksamen Spiels – Kontext, Fokus, Teilnehmende und Facilitation – ausgewogen zu beachten (vgl. Kapitel 3, Seite 50) und dich mit deiner Persönlichkeit einzubringen.

### Tip

Durch den Fokus und Verlauf eines agilen Spiels, den Kontext und das, was die Teilnehmenden erleben wollen und erlebt haben, ergeben sich meist ganz von allein (Rück-)Fragen, die ein guter Startpunkt für ein wirksames Debriefing sind.

Offene Fragen während der Facilitation laden die Teilnehmenden ein, in den eigenen Suchprozess einzutauchen. Je erforschter deine Fragen sind und je mehr „Raum“ für deine Teilnehmenden ist, desto mehr wird ein Anknüpfen an das Wissen und die Erfahrungen jedes Einzelnen ermöglicht. Und

## Durch wirksame Fragen die Qualität der Reflexion verbessern

das ist ja genau das, was wir mit dem Debriefing und dem damit verbundenen Reflexionsprozess erreichen wollen: an vorhandenes Wissen und vorhandene Erfahrung anknüpfen und so die Integration des Neuen ermöglichen und die Umsetzung im Alltag erleichtern.

Im Gegensatz dazu kannst du geschlossene Fragen nutzen, um Themen abzuschließen und Entscheidungen herbeizuführen. Mögliche Antworten können den Teilnehmenden direkt angeboten werden, beispielsweise Ja/Nein, Ja/Trage Gruppenentscheid mit/Habe noch Rückfragen/Nein oder eine Skala von 1–5.

Dieser Katalog offener Fragen soll als erste Anregung zur Vorbereitung dienen:

- Was habt ihr erlebt?
- Was ist gerade passiert?
- Wie geht es dir/euch?
- Was ist dir/euch (an dieser Übung) aufgefallen?
- Was ist durch diese oder während dieser Übung transparent geworden?
- Was hat diese Übung mit dir/deiner Organisation/Arbeit zu tun?
- Was glaubt ihr, warum haben wir diese Übung gemacht?
- Wenn diese Übung ein einziges Lernziel hätte, welches wäre das?
- Was war dir wichtig beim Lösen der Aufgabe(n)?

Eine empfehlenswerte, gut strukturierte Inspirationsquelle für wirksame Fragen ist das sogenannte Sokratische Fragen. Richard Paul und Linda Elder beschreiben in ihrem Buch „Thinkers Guide to Socratic Questioning“ ausführlich die Prinzipien des kritischen Denkens, die Grundmuster und die Praxistauglichkeit dieser Fragetechnik. Mit dem nachfolgenden Fragenkatalog in Anlehnung an den Sokratischen Dialog<sup>11</sup> lassen sich Ideen und Logiken ergründen sowie Hintergründe und Perspektiven aufdecken.

---

<sup>11</sup> The 6 Types of Socratic Questions, <http://www.jamesbowman.me/post/socratic-questions-infographic.pdf>, abgerufen am 27.02.2023.

## Kapitel 5: Die Nachbesprechung – Erkenntnis verankern

1. Kannst du mir ein Beispiel nennen?	Verständnisfragen
2. Kannst du das näher erläutern?	
3. Willst du damit sagen, dass ...?	
4. Was ist das Problem, das du lösen möchtest?	
<hr/>	
5. Ist das immer der Fall?	Annahmen hinterfragen
6. Gehst du davon aus, dass ...?	
7. Wie kannst du das feststellen oder widerlegen?	
8. Was würde passieren, wenn ...?	
<hr/>	
9. Wie kommst du darauf?	Prüfen von Beweisen und Begründungen
10. Woher weißt du das?	
11. Und warum?	
12. Welche Beweise gibt es, die ... unterstützen?	
<hr/>	
13. Gibt es irgendwelche Alternativen?	Alternative Perspektiven berücksichtigen
14. Was ist die Gegenmeinung?	
15. Was macht deinen Standpunkt passender?	
16. Wer wäre davon betroffen und was würden diese Personen denken?	
<hr/>	
17. Was sind die Auswirkungen von ...?	Berücksichtigung von Implikationen und Konsequenzen
18. Wie wirkt sich das auf ... aus?	
19. Was ist, wenn du dich irrst?	
20. Was wird unserer aller Erfahrung nach wahrscheinlich passieren?	
<hr/>	
21. Was denkst du, warum ich genau diese Frage gestellt habe?	Fragen über die Fragen (Meta-Fragen)
22. Was bedeutet ...?	
23. Was ist der Sinn und Zweck dieser Frage?	
24. Was könnte ich noch fragen?	

Als Inspiration bei der Vorbereitung, Moderation und Reflexion nutzen wir ebenso den #TheDebriefingCube-Fragenkatalog mit seinen sechs Perspektiven für wirksame Reflexion: Ziel, Prozess, Gruppendynamik, Kommunikation, Emotionen und Was nun? Du findest alle Fragen im Anhang dieses Buches (ab Seite 107).<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Eine weitere interessante Quelle sind die Fragetechniken und die Haltungsempfehlungen aus David Groves Clean Language. Diese ermöglichen unter anderem, Erfahrungen metaphorisch und symbolisch zu erkunden.

## Spannungen im Reflexionsprozess

Beachte, dass Reflexion immer ein innerer Prozess einer Person ist, welcher von außen angestoßen werden kann. Der Prozess ist ergebnisoffen, das heißt, die Antworten und Ergebnisse sind weder vorhersehbar noch inhaltlich vorbestimmbar. Durch das gemeinsame Erleben und die Interaktionen der Teilnehmenden untereinander kommt es jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Schnittmenge der gemachten Erfahrungen. Diese Schnittmenge der geteilten Erfahrungen, die Lernziele des agilen Spiels und die Alltagserfahrungen der Teilnehmenden fließen so zusammen.

Ganz natürlich kommt es auch zu widersprüchlichen Erfahrungen, Teilnehmende geben Wahrnehmungen unterschiedliche Bedeutungen und reagieren auf das Geschehen individuell anders. Auch dies darf sein, denn das Ziel ist nicht, dass alle eine Situation identisch wahrnehmen oder bewerten, sondern, dass das Lernziel erreicht wird und darüber hinaus die weiteren Themen der Teilnehmenden zukunfts- und umsetzungsorientiert besprochen werden. Diese Spannung auszuhalten, ist Teil der Aufgabe der Moderation. Die Reibung kann im Rahmen des Debriefings auch ein weiteres Lernthema für die Teilnehmenden darstellen und bedeutend sein für den Prozess der Konsensbildung rund um gemeinsame nächste Schritte und den Lerntransfer im Allgemeinen.

### Tipps

Ein kurzes Debriefing kann übrigens auch während des Spiels geplant oder ungeplant geschehen, denn Situationen, in denen Harmoniebedürfnisse und Widerspruchsvermeidung dominieren oder Verhaltensweisen einzelner Teilnehmender den Spielverlauf in eine bestimmte Richtung lenken, treten ganz natürlich auf und müssen meist direkt adressiert werden.

Durch eine gewollte Spannung oder das Spiegeln der Widerspruchsvermeidung fokussieren Facilitierende den Lern- und Erlebnisprozess der Gruppe in eine bestimmte Richtung. Beachte jedoch, dass dies von Einzelnen oder der Gruppe als störend

## Kapitel 5: Die Nachbesprechung – Erkenntnis verankern

aufgefasst werden kann – was sich vielleicht gerade deshalb als Reflexionsthema in der anschließenden Nachbesprechung eignet.

Spannungen aufgrund unterschiedlicher Bedeutungen und Gewichtungen von Verhaltensweisen im Spiel oder der Wortwahl bei der Beschreibung von Verhalten, aufgrund unterschiedlicher Empfindungen im Spiel oder bei der anschließenden Reflexion oder aufgrund unterschiedlicher Vorgehensweisen bei der Suche nach und der Umsetzung von Lösungen sind oft gut Anlässe, nachzuspüren und nachzufragen.

Menschen halten oft an ihren eigenen Interpretationen und Realitäten fest, sowohl Teilnehmende als auch Fazilitierende. Da diese auf persönlichen Erfahrungen beruhen, selbst entwickelt und subjektiv sind, fühlen sie sich echt und richtig an. Das ist verständlich und menschlich. Momente, die deine besondere Aufmerksamkeit erfordern, entstehen, wenn „Wahrheiten“ und Emotionen aufeinandertreffen. Überprüfe die Aussagen der anderen, ob du sie vollständig erfasst und verstanden hast und ob du sie in die Argumentation einordnen kannst!

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

„Bitte nicht darum, verstanden zu sein,  
sondern zu verstehen.“

Franz von Assisi

Ermögliche dieses Verstehen allen Teilnehmenden, indem du mit deinen Fragen einlädst, ein Thema zu fokussieren, zu vertiefen, aus einer anderen Perspektive zu betrachten oder loszulassen, Gesagtes zu präzisieren oder Unausgesprochenes auszusprechen.

Wir laden dich ein, deinen Teilnehmenden bewusst ein Vorbild zu sein mit deiner offenen, einladenden und allparteilichen Haltung, deiner inklusiven Kommunikation auf Augenhöhe und zur Stärkung der Beziehungsebene. Mehr noch, wir sind davon überzeugt, dass deine Haltung und die Art und Weise, wie du den „Raum“ für einen authentischen Erfahrungsaustausch unter all deinen Teilnehmenden öffnest und hältst, deiner Nachbesprechung mehr Wirkung verleiht als eine bestimmte (Nach-) Frage. Dies bedeutet natürlich nicht, dass es nicht darauf ankommt, was du sagst. Vielmehr sind es deine Überzeugungen