

Ulrich Lipp

Kapitel 1: Workshop-»Philosophie«



»Workshop« ist leider ein Modebegriff geworden! »Leider«, weil Moden sehr kurzlebig sind. Wir definieren den Begriff deshalb in diesem Kapitel und grenzen Workshops, so weit möglich, von anderen Veranstaltungsformen ab. Workshop-»Philosophie« ist keine Theorie, sondern eine Beschreibung des »Werkstatt«-Charakters.

Was ist ein Workshop?

Vor einer Definition einige Beispiele aus unserer Workshop-Praxis:

- Das Vorschlagswesen in der Produktion im Maschinenbau will nicht recht klappen. Die Arbeiter machen nur sehr wenige Verbesserungsvorschläge, die Meister wiederum fassen die Vorschläge der Mitarbeiter gerne als Kritik auf. Das Prämiensystem bewirkt kaum Anreize im eigenen Arbeitsbereich. Der Verantwortliche aus der Personalabteilung lädt aus einer Abteilung Meister, einige Arbeiter, einen Vertreter des Betriebsrats sowie einen neutralen Moderator zu einem Workshop »Vorschläge und Ideen zum Vorschlagswesen« ein. Eineinhalb Tage arbeiten die zwölf Leute an diesem Thema. Der Verantwortliche geht mit einer ganzen Liste von Ideen nach Hause.
- Im Bereich Forschung und Entwicklung eines Pharmaunternehmens gibt es zwölf Ideen für neue Forschungsprojekte. Alle klingen im Entwurf Erfolg versprechend. Maximal vier von ihnen können weiterverfolgt werden. Alle Ideen werden vorgestellt, eine Entscheidung herbeigeführt, der gesamte Bereich auf die ausgewählten Pfade eingeschworen.
- Eine Trainercrew hat die Idee, einfache Videoclips ohne professionellen Anspruch (»Barfuß-Videos«) verstärkt in Seminaren und Trainings einzusetzen. Kollegen, die entweder viel mit Videos arbeiten oder an ähnlichen Ideen basteln, werden zu einem Workshop eingeladen. Inhalte der Veranstaltung: Erfahrungen zusammentragen, bei der praktischen Arbeit neue Erfahrungen machen, Einsatzmöglichkeiten diskutieren.
- In einer Großbank wird die Ausbildung verändert. Schlüsselqualifikationen wie Selbstständigkeit und Kooperationsfähigkeit sollen größeres Gewicht erhalten. Die Ausbilder werden nicht, wie früher üblich, entsprechend den neuen Vorgaben eingeschult. Sie erarbeiten in mehreren Workshops die konkrete Umsetzung der neuen Ziele selbst: »Wie erreichen wir in unserer Ausbildung noch mehr Selbstständigkeit, noch mehr Kooperationsfähigkeit?«

- Ein Naturschutzverband hat viele »zahlende« Mitglieder, aber zu wenige Aktivisten. Der Vorstand lädt daher einige interessierte Mitglieder, zwei Werbefachleute sowie zwei Redakteure der Verbandszeitschrift ein für zwei Tage zu einem Workshop mit dem Thema: »Karteileichen aktivieren, aber wie?«

So unterschiedlich die Ziele dieser fünf Veranstaltungen im Einzelnen sind, der Workshop-Charakter ist ihnen allen gemeinsam: Eine Gruppe von Personen nimmt sich Zeit, um außerhalb des Arbeitsalltags eine spezielle Aufgabe zu lösen.

Unsere Definition von Workshop

Workshops sind Arbeitstreffen, in denen sich Leute in Klausuratmosphäre einer ausgewählten Thematik widmen.

Neben den hier enthaltenen Grundelementen:

- Arbeit,
- in einer Gruppe,
- an einer Aufgabe,
- außerhalb der Routinearbeit,

gelten für die meisten Workshops als weitere Merkmale:

- Teilnehmer sind Spezialisten oder Betroffene.
- Die Leitung übernimmt ein Moderator als Experte für Besprechungsmethodik und Gruppendynamik.
- Das Zeitbudget ist nicht zu knapp bemessen.
- Die Ergebnisse wirken über den Workshop hinaus.

Die Inflation des Begriffs Workshop

Eigentlich lässt sich mit dieser Definition ein Workshop von anderen Veranstaltungsformen klar abgrenzen. Weit gefehlt! Selten wird ein Begriff so inflationär ge- und missbraucht. Sie können heute jede x-beliebige Tageszeitung aufschlagen und werden die Ankündigung irgendeines Workshops finden. Darin spiegelt sich die Tendenz, alle Veranstaltungen, in denen Teilnehmer auch nur am Rande aktiv werden, als Workshop zu titulieren.

Wenn Bäcker neue Produkte vorstellen und Zuschauer auch mal Hand anlegen dürfen, ist das gleich ein Back-Workshop. Übungsphasen im Rhetoriklehrgang werden zum Rhetorik-Workshop hochstilisiert. Die Unternehmensleitung beschließt Personaleinsparungen um zehn Prozent und verkauft die

***Nicht überall, wo
Workshop draufsteht,
ist Workshop drin!***

Bekanntgabe dieser Entscheidung als Zielvereinbarungs-Workshop. Es gibt Schuhplattler- und Bauchtanz-Workshops oder es wird zu einem Workshop »Die Wirkung elektromagnetischer Schwingungen auf den menschlichen Organismus« eingeladen.

Workshop klingt positiv, modern, aktiv und damit scheint das Schicksal des Worts besiegelt: Es droht zum »Schicki-Micki-Begriff« zu verkommen, bis es irgendeinmal so ausgelutscht, nichtssagend und »out« geworden ist, dass es auf der Halde der abgetragenen Modewörter deponiert wird. Es wäre schade.

Rettung durch Abgrenzung

Workshops bezeichnen spezielle Veranstaltungsformen. Diese lassen sich deutlich von anderen abgrenzen:

- Veranstaltungen, in denen Wissen vermittelt wird, sind *Lehrgänge* oder *Seminare*. Verwirrend ist, dass in vielen Seminaren und Trainings mit Workshop-Methoden und Workshop-Sequenzen gearbeitet wird (s. S. 267).
- Liegt ein Schwerpunkt neben der Vermittlung auf der Übung des Gelernten, so sprechen wir sinnvollerweise von *Training*. Es gibt zwar auch in Workshops Teile, in denen Wissen vermittelt wird. Sie dienen aber nicht vorrangig der Weiterbildung der Teilnehmer, das Wissen ist vielmehr nötig, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen.
- *Präsentationen* sind auch dann keine Workshops, wenn die Zuhörer aktiviert werden (das gehört zu einer guten Präsentation ohnehin dazu!), ihre Anregungen einbringen dürfen oder selbst etwas ausprobieren können. In Präsentationen wird etwas vorgestellt und nicht bearbeitet.
- Manchmal werden *Routinebesprechungen*, Konferenzen mit langer Tagesordnung oder die wöchentliche Projektteamsitzung als Workshop bezeichnet. Das ist zwar verständlich, weil die Ankündigung Workshop (noch) nicht den tiefen Seufzer auslöst, in dem der ganze Frust über ineffektive Besprechungen kumuliert. Trotzdem ist das Etikettenschwindel: Workshops haben ein, nicht mehrere Themen, sie sind nicht Bestandteil alltäglicher Arbeitsabläufe und sie finden nicht regelmäßig jede Woche oder alle 14 Tage statt.

Nicht alles ist Workshop

Es gibt allerdings auch Besprechungen, die echte Workshops sind, ohne so zu heißen. Sie verbergen sich manchmal hinter Titeln wie Klausur, Milestone-Konferenz, Meeting oder Tagung.



10 Jahre danach

Die Prophezeiung aus der Erstauflage ist nur zum Teil wahr geworden. Inflationär wird der Workshop-Begriff immer noch und mehr denn je verwendet. Aber statt auf der Deponie alter Modewörter zu verschwinden, ist das Wort Workshop in den allgemeinen Sprachgebrauch eingegangen und nicht mehr wegzudenken.

Heute weiß tatsächlich niemand genau, was ihn erwartet, wenn er zu einem Workshop eingeladen wird. Vermutlich muss er irgendwie selbst aktiv werden und kann sich nicht passiv zurücklehnen. Aber nicht einmal das ist sicher.

Auffällig ist eine Spezialverwendung des Begriffs. Wenn bei einem Kongress oder einer anderen Großveranstaltung ein Plenum für Teilthemen in kleinere Einheiten aufgeteilt wird, spricht man regelmäßig von Workshops.

Alle Versuche, den Begriff Workshop genauer zu bestimmen, unterscheiden sich nur unwesentlich von unserer »alten« Definition. Positiv ist das Wort immer noch besetzt mit Ausnahme von einigen Unternehmen und Organisationen, in denen ein Workshop den anderen jagt und die Mitarbeiter vor lauter Workshops zur eigentlichen Arbeit überhaupt nicht mehr kommen.

Argumente für Workshops

Workshops sind teuer, aufwendig und riskant. Da ist zum einen der Kostenfaktor (Arbeitsausfall, Hotel- und Reisekosten, externer Moderator und einiges mehr ...), der Zeitbedarf, die grundsätzlich offene Frage, ob ein brauchbares Ergebnis erreicht wird, und die Unsicherheit, ob die Maßnahmen und Beschlüsse auch umgesetzt werden und greifen. Wenn sich Workshops »rentieren« sollen, müssen die folgenden Stärken der *Methode Workshop* zum Tragen kommen.



- **Konzentration auf eine Thematik**

Workshops bieten die Möglichkeit, sich einer Aufgabe in Ruhe, das heißt ohne Störungen durch Alltagsgeschäft und ohne Zeitdruck, widmen zu können. Das ermöglicht auch ein tieferes Eindringen und differenzierte Sichtweisen.

150%

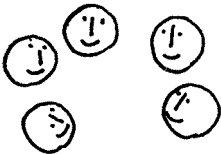
- **Kurzfristige Aktivierung von Leistungsreserven**

Der begrenzte Zeitrahmen, ein gemeinsames Ziel, dazu die Arbeit im Team unter Klausurbedingungen, das sind Faktoren, die Leistungsreserven aktivieren. Wenn der Workshop gut läuft, stürzen sich die Teilnehmer förmlich in die Arbeit. Was dabei allerdings auffällt, ist der »Workshop-Kater«, der mit Alkohol nichts zu tun hat. Das ist der Durchhänger am Tag danach als Tribut für die Überanstrengung bei Teilnehmern und Moderatoren.

1+1=3

- **Synergieeffekte**

Die Vielfalt der Sichtweisen im Workshop regt zu neuen Gedanken und Überlegungen an. Durch Kooperation werden neue Wege auch außerhalb des individuellen Horizonts sichtbar. Deshalb ist das Ergebnis eines Workshops durch das Zusammenwirken der einzelnen Spezialisten und der Teilnehmer mehr als die Summe dessen, was die einzelnen Teilnehmer einbringen.



- **Workshop-Ergebnisse sind Gruppenergebnisse**

Konzeptionen, Innovationen, aber auch Entscheidungen aus Workshops werden in der Gruppe erarbeitet, das heißt, sie werden von den Teilnehmern gemeinsam getragen. Das erleichtert über die Akzeptanz der Teilnehmergruppe die Um- und Durchsetzung der Ergebnisse nach dem Workshop.

- **Nebenwirkungen**

Daneben haben Workshops positive »Auswirkungen« in Richtung Personalentwicklung: In gelungenen Workshops lernen die Teilnehmer das Arbeiten und Zusammenarbeiten in Teams, das Einbringen von Informationen kurz und knackig, das Über-den-Tellerrand-Blicken und ähnliche »Arbeits-tendenzen« viel intensiver als auf manchen einschlägigen Seminaren.

Aus eigener Kraft!

Ein Plädoyer für hausinterne Problemlösungen in Workshops

Es gibt Argumente für externe Berater in Unternehmen: Sie sind bei Problemlösungen weitgehend unbelastet von Interna und Abteilungs-»Politik«. Sie laufen auch weniger Gefahr, unangenehme Problemlösungen auszuklammern.

Berater als probates Mittel ohne Risiko und Nebenwirkungen?

Ganz unabhängig von der Qualität der Berater gibt es dennoch Reibungsverluste: Die Mitarbeiter im Unternehmen fassen das Auftauchen der Externen im eigenen Verantwortungsbereich, und sei es nur zur Bestandsaufnahme, allzu leicht als Kritik oder Bescheinigung eigener Unfähigkeit auf. Das provoziert Widerstand oder führt zur Passivität.

Warum also gehen nicht mehr Unternehmen ihre Probleme selbst an? Oft wird das Potenzial, das in den eigenen Mitarbeitern steckt, unterschätzt. Ein anderer Grund, weniger auf die gemeinsame Arbeit der eigenen Mitarbeiter zu setzen, sind negative Besprechungserfahrungen: Da wird viel um den heißen Brei herumgeredet, werden Sitzungszimmer als Bühne für Selbstdarstellung missbraucht und Privatfehden ausgefochten.

Professionelle interne Moderatoren!

Genau genommen sind es zu einem beträchtlichen Teil »handwerkliche«, also methodische Probleme: Wenn ein Moderator es schafft, eingefahrene und verfahrenere Besprechungsrituale zu umgehen und aus dem Werkzeugkasten der Workshop-Methoden die passenden Werkzeuge so anzusetzen, dass das Potenzial der Mitarbeiter voll zum Tragen kommt, werden externe Berater teilweise überflüssig.

Leider hat die Sache einen Haken: Workshop-Moderatoren aus den Reihen der unmittelbar Betroffenen sind wegen der fehlenden Distanz und wegen des Eingebundenseins in Rituale und Machtstrukturen schnell überfordert. Das ist kein Plädoyer für externe Moderatoren. Es gibt gute Erfahrungen mit Mitarbeitern innerhalb der Unternehmen, deren Spezialität die professionelle Leitung von Workshops in verschiedenen Abteilungen ist. Professionalität bedeutet dabei in erster Linie die Beherrschung des Werkzeugkastens der Workshop-Methoden.

Workshops in Veränderungsprozessen

Isolierte Workshops »auf der grünen Wiese« sind schnell ein Problem. Erst die Einbettung in einen Veränderungsprozess lässt Workshops richtig erfolgreich werden. Der Workshop ist nur eine von vielen verschiedenen Maßnahmen, die alle notwendig sind, um zum Ziel zu gelangen. Der Workshop muss dabei zu den anderen Maßnahmen passen. So haben wir Auftraggebern öfter schon einen Workshop zugunsten eines Gesamtprojekts ausgeredet.

Workshop-Dünger

Was ist der Dünger, der Workshops gut gedeihen lässt? Vier Grundbestandteile sollten unabhängig vom speziellen Teilnehmerkreis und den konkreten Zielen immer vorhanden sein:

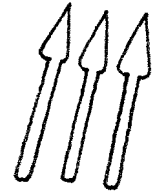
- **Konsequent visualisieren!**

Je mehr Ideen »sprudeln«, je vielfältiger die Sichtweisen, je differenzierter die aufgeworfenen Fragen, umso intensiver wird der Workshop. In dieser Vielfalt gehen leider häufiger als wir annehmen, gute Ideen und wichtige Fragen verloren. Deshalb: Alle Informationen, Ideen, Vorschläge, Einwände usw. konsequent und lückenlos auf Folien, Pinnwänden, Tafeln oder Flipcharts festhalten!



- **Teilnehmeraktivierung!**

Der Clou von Workshops ist das gemeinsame Arbeiten. Die Teilnehmer dürfen nicht auf die Idee kommen, sich zurückzulehnen und abzuwarten, was ihnen geboten wird. Lange Grundsatzvorträge, die noch dazu wenig offene Fragen hinterlassen, sind deshalb Gift. Workshop-Methoden sind auf Aktivierung möglichst aller Teilnehmer angelegt.



- **Positive Atmosphäre!**

Mehr noch als für die alltägliche Arbeit gilt für Workshops: Positive Atmosphäre und ein angenehmes Klima sind Voraussetzung und wenn nicht Motor, so doch Schmiermittel des Erfolgs. Damit erhält alles, was die Atmosphäre beeinflusst, besonderes Gewicht: Teilnehmerzusammensetzung, Vorgespräche, Einladung, das Ambiente bis hin zur Wahl des Mittagessens.



- **Offene Planung**

Jeder Moderator tut gut daran, sich einen Fahrplan für den Workshop zu-rechtzulegen, den er allerdings jederzeit beiseitelegen kann. Nichts engt die Arbeit mehr ein als ein zu starres Konzept, das nicht mehr zum Workshop passt.



Das schaffen Workshops!

Was Workshops oder einzelne Workshop-Teile nebenbei bewirken:

- Sachverhalte und Positionen sichtbar machen und pointieren.
- Austausch von Erfahrungen, Meinungen, Forschungsergebnissen, Ideen.
- Meinungsbildung und Konsens vorantreiben.
- Kontakte herstellen.
- Vertrauen aufbauen und festigen.
- Gemeinsame Erlebnisse schaffen.
- Kommunikation und Kooperation fördern.
- Eingefahrene Verhaltensmuster und Abläufe lockern.
- Konfliktennergien »abfackeln«.
- Konfliktpotenziale bearbeitbar machen.
- Gruppen lockern und entspannen.
- Teamgeist fördern.
- Kreative Ideen und Strategien aushecken.
- Halb fertige Lösungen weiterentwickeln.
- Aufbruchstimmung entwickeln.
- Kooperation anleiern und Kooperationspartner zusammenbringen.
- Ideen und Pläne realisieren.
- Und vieles mehr.