

*Zielsetzung*

*Planung*

*Motivation*

S. Beermann / M. Schubach

# Workshops

Vorbereiten, durchführen, nachbereiten

TASCHEN  
GUIDE

**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Downloads online unter: [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

Exklusiv und kostenlos  
für Buchkäufer!



## Und so geht's:

- ➔ Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- ➔ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



**Buchcode:**

TGA-HL12

## Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

# Workshops

**Vorbereiten, durchführen,  
nachbereiten**

Susanne Beermann  
Monika Schubach  
Eva Augart

3. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Wozu Workshops sinnvoll sind</b>	<b>5</b>
▪ Wofür Sie Workshops einsetzen	6
▪ Die wichtigsten Erfolgskriterien	7
▪ Die Workshop-Typen	10
<b>Den Workshop organisieren</b>	<b>13</b>
▪ Thema und Ziele klären	14
▪ Organisatorische Eckdaten klären	19
▪ Die Kosten kalkulieren	27
▪ Termin und Ort festlegen und buchen	31
▪ Teilnehmer auswählen	37
▪ Ablauf und Techniken planen	41
▪ Teilnehmer einladen und informieren	46
<b>Den Workshop durchführen</b>	<b>53</b>
▪ Material und Raum vorbereiten	54
▪ Begrüßen und informieren	58
▪ Aufgaben festlegen und Gruppen bilden	64
▪ Die Kreativphase: Ideen finden	74
▪ Strukturieren, bewerten, entscheiden	86
▪ Die Ergebnisse präsentieren	94
▪ Maßnahmenplan erstellen und Ergebnisse festhalten	95
▪ Feedback der Teilnehmer	97
▪ Schlusspunkt und Dank	100

<b>Die Aufgaben des Moderators</b>	<b>103</b>
▪ Informieren	104
▪ Visualisieren und dokumentieren	104
▪ Anregen	107
▪ Leiten	107
▪ Konflikte konstruktiv lösen	109
▪ Schwierige Situationen meistern	113
▪ Achtung Falle: Die häufigsten Fehler vermeiden	114
<b>Workshop – und dann?</b>	<b>119</b>
▪ Die Weichen für die Umsetzung stellen	120
▪ Den Workshop berichten	121
▪ Das Folgetreffen: Projektverantwortliche briefen	122
▪ Stichwortverzeichnis	125

## Vorwort

Immer öfter veranstalten Unternehmen Workshops mit ihren Mitarbeitern, wenn grundlegende Aufgaben oder Probleme gelöst werden sollen. Das Besondere an Workshops: Die Teilnehmer erarbeiten darin gemeinsam Ideen und konkrete Maßnahmen – die hinterher in der Praxis umgesetzt werden! Das unterscheidet Workshops von Seminaren oder Tagungen und stellt ihren großen Nutzen für Unternehmen und deren Mitarbeiter dar.

Ganz gleich, ob Sie öfter an Workshops teilnehmen, diese organisieren oder selbst leiten und moderieren: Mit den richtigen Vorgehensweisen und Werkzeugen können Sie entscheidend zum Erfolg beitragen.

Der TaschenGuide zeigt Ihnen zunächst, wie Sie Workshops planen und vorbereiten – von der Abstimmung der Ziele bis zur Buchung des Veranstaltungsorts. Sie erfahren außerdem, wie Sie den Workshop lebendig und effizient gestalten und mit welchen Moderations- und Kreativitätstechniken Sie die Arbeit der Teilnehmer unterstützen. Und nicht zuletzt gilt es, die Veranstaltung intensiv nachzubereiten und die Realisierung der beschlossenen Maßnahmen in die Wege zu leiten.

Zahlreiche, übersichtliche Checklisten, Fragenkataloge und Schritt-für-Schritt-Anleitungen helfen Ihnen dabei, Ihr Wissen in der Praxis umzusetzen.

*Susanne Beermann, Monika Schubach und Eva Augart*

# Wozu Workshops sinnvoll sind

Workshops sind in Mode. Aber nicht überall, wo „Workshop“ draufsteht, ist auch ein Workshop drin – das heißt: Allzu oft werden Workshops veranstaltet, in denen Aufgaben und Ziele nicht deutlich erkennbar sind und deren Wirkung somit in der Praxis verpufft.

Damit Ihnen das nicht passiert, lesen Sie im Folgenden,

- was einen Workshop gegenüber Seminaren oder Tagungen auszeichnet,
- welche Kriterien ein Workshop erfüllen muss, um erfolgreich zu sein,
- für welche Zwecke Sie welche Art von Workshop sinnvoll einsetzen können.



## Wofür Sie Workshops einsetzen

Ein Workshop ist ein Arbeitstreffen, bei dem sich eine bestimmte Anzahl von Personen mit einem bestimmten Thema auseinandersetzt. Das Ziel dabei: Maßnahmen für die Zukunft zu entwickeln, die dann im Arbeitsalltag umgesetzt werden. Der herausragende Nutzen eines Workshops ist also die Produktivität der Teilnehmer und die Umsetzung der Ergebnisse. Wie können Sie dieses wertvolle Instrument also am besten einsetzen?

### Ideen, Strategien und Teambildung

- Ideen zu entwickeln, neue Wege zu suchen, das ist im Arbeitsalltag – aufgrund zahlreicher Routinetätigkeiten – oft nicht bzw. nur schwer machbar. Ein Workshop in entspannter Atmosphäre, an einem anderen Ort, mit ausgewählten Mitarbeitern und unter Anleitung eines erfahrenen Moderators, ermöglicht es, Ideen zu „spinnen“, aus denen dann die nächsten Schritte abgeleitet werden können.
- Workshops bieten die ideale Gelegenheit, um gemeinsam mit Betroffenen und Verantwortlichen Maßnahmen für die Lösung anhaltender Probleme im Unternehmen zu erarbeiten.
- Auch was die manchmal schwierige Zusammenarbeit von Abteilungen, Teams oder gar verschiedenen Unternehmen betrifft, bietet ein Workshop oft den ersten Schritt zur Veränderung.

## Der sekundäre Nutzen: Mitarbeiter motivieren

Ein großer Vorteil ist auch die Beteiligung der Betroffenen selbst: Die Bereitschaft, bestimmte Maßnahmen umzusetzen oder Veränderungen herbeizuführen, steigt durch einen Workshop. Denn die Mitarbeiter sind von vornherein in das Vorhaben eingebunden und können sich einbringen – sie identifizieren sich in der Regel also besser mit den erarbeiteten Maßnahmen und den folgenden Veränderungen. Außerdem kann durch das gemeinsame Arbeiten ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entstehen, das im Alltag nur schwer herzustellen ist. Dies spielt vor allem dann eine wesentliche Rolle, wenn die Ergebnisse des Workshops später in einem Projekt umgesetzt werden sollen, bei dem die Teilnehmer des Workshops auch das Projektteam bilden.

## Die wichtigsten Erfolgskriterien

Alle Workshop-Typen zeichnen sich durch gemeinsame Merkmale aus, die sie größtenteils zugleich von Seminaren oder Tagungen unterscheiden:

- Vor jedem Workshop steht ein bestimmter Ist-Zustand, den ein Unternehmen (ein Geschäftsführer, ein Abteilungsleiter, ein Gruppenleiter) ändern möchte.
- Im Workshop entwickeln die Teilnehmer Maßnahmen, um den Ist-Zustand zu verändern.
- Die Ergebnisse eines Workshops müssen also in den Alltag integrierbar sein und dort auch umgesetzt werden.

- Ein Workshop muss einen gewissen zeitlichen Spielraum besitzen und er findet grundsätzlich außerhalb des normalen Arbeitsalltags statt.
- Die Teilnehmer sind direkt von der Thematik betroffen oder Spezialisten auf diesem Gebiet.

### Beispiele: Seminar, Tagung oder Workshop?



**Seminar:** Einige Vertriebsmitarbeiter weisen Defizite in der telefonischen Kundenberatung auf. Sie nehmen zur Weiterbildung an entsprechenden Seminaren teil, wo sie bestimmte Techniken erlernen oder vertiefen.

**Tagung:** Es wird ein neues Vertriebskonzept eingeführt. Verschiedene Experten halten Vorträge dazu, mit der Möglichkeit für die Teilnehmer, Fragen zu stellen und sich mit den Experten auszutauschen.

**Workshop:** Der Umsatz stagniert. Der Leiter einer Vertriebsabteilung möchte seine Mitarbeiter mit neuen Möglichkeiten der Kundenansprache und -bindung vertraut machen, aber nicht bestimmte Techniken vorher auswählen, sondern seine ganze Mannschaft auf eine völlig neue Herangehensweise bringen. Die Mitarbeiter sollen selbst nach Möglichkeiten suchen, den Verkauf zu steigern.

Der besondere Nutzen eines Workshops für Unternehmen und ihre Mitarbeiter liegt auf der Hand: In einem Workshop generieren Mitarbeiter neue Ideen und Maßnahmen, um sie im Arbeitsalltag umzusetzen und somit das Unternehmen voranzubringen.

So unterschiedlich die Ziele eines Workshops auch sein mögen, es gibt Voraussetzungen, die bei keinem fehlen dürfen, da sonst die Produktivität, das Ziel jedes Workshops, nicht gewährleistet ist:

### Checkliste: Voraussetzungen für den Workshop-Erfolg

- Ein Workshop muss außerhalb der Firma stattfinden.
- Er darf zeitlich nicht zu knapp bemessen sein.
- Es sollten die richtigen Mitarbeiter/Führungskräfte daran teilnehmen und dies in optimaler Anzahl.
- Ein Workshop muss geleitet werden: von einem externen oder internen Moderator bzw. von einer Führungskraft.
- Thema, Ziele, Aufgaben, Ergebnisse müssen vorher klar definiert sein.
- Auch der Ablauf muss genau geplant werden. Die Planung muss jedoch die Möglichkeit bieten, auf Änderungen zu reagieren, die während des Workshops – etwa durch die Arbeit in der Gruppe oder neue Ideen – eintreten.
- Der gesamte Workshop sollte in einer Wohlfühlatmosphäre stattfinden, sowohl was das „Drumherum“ angeht als auch die Stimmung in der Gruppe.
- Die Ergebnisse des Workshops müssen nachbereitet, in den Arbeitsalltag integriert und die Umsetzung der Maßnahmen weiterverfolgt werden.

In den folgenden Kapiteln geben wir Ihnen alle notwendigen Informationen an die Hand, mit deren Hilfe Sie diese Erfolgskriterien umsetzen können.

## Die Workshop-Typen

Workshops sind – wie beschrieben – in vielen Bereichen von Nutzen. Entsprechend lassen sich grob verschiedene Workshop-Typen klassifizieren.

### Produkt-Workshops

Ziel: Ideen und Maßnahmen zur Entwicklung eines neuen Produkts oder zur Anpassung eines bestehenden Produkts an die (neuen) Erfordernisse des Marktes.

#### Beispiel: Workshop für neue Produktideen



In einer Marktstudie wurde festgestellt dass die vorhandene Bildbearbeitungssoftware des EDV-Unternehmens nicht mehr den aktuellen Anwender-Anforderungen entspricht. Die bestehende Software soll entsprechend angepasst werden und es soll zusätzlich ein völlig neues Produkt entwickelt werden. Herr Maier, Leiter der Software-Entwicklungsabteilung, möchte seine Mitarbeiter in diesen Entwicklungsprozess mit einbeziehen. Im Rahmen eines Workshops sollen Ideen entstehen, wie ein derart neues Produkt aussehen könnte.

### Strategie-Workshop

Ziel: Erarbeiten von Konzepten und Strategien für Teams, Abteilungen oder das gesamte Unternehmen, in der Regel unter Ausrichtung auf die Produkt- bzw. Dienstleistungspalette und/oder die übergeordneten Unternehmensziele.

#### Beispiel: Workshop für Vermarktungsstrategien



Das EDV-Unternehmen aus dem vorigen Beispiel hat mittlerweile die neue Bildbearbeitungssoftware entwickelt. Leider ist es bisher noch nicht so richtig gelungen, diese erfolgreich am Markt zu