

Workshops gestalten: Tipps für HR-Verantwortliche

Workshops sind wichtige Formate, um unternehmensinternen Problemlösungen zu erarbeiten, Entscheidungen zu treffen oder die Kooperation der Mitarbeitenden zu stärken. Umso wichtiger ist die sorgfältige Vorbereitung einer solchen Veranstaltung, um Fallstricke zu vermeiden und die Ergebnisse erfolgreich in den Arbeitsalltag umzusetzen.

Workshops bedürfen einer systematischen Vorbereitung. Deren Auftakt bildet meist ein Vorgespräch zwischen der jeweiligen Führungskraft oder Teamleitung, die den Workshop in Auftrag gibt, und einem Mitglied von HR oder der Personalentwicklung, das den Workshop organisiert. In diesem Gespräch sollten Anlass, Thema, Ziele, Möglichkeiten, Chancen, aber auch Grenzen des Workshops möglichst offen erörtert werden (siehe Checkliste). Nicht selten ist das Scheitern eines Workshops nämlich vorprogrammiert. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Führungskräfte, die den Workshop in Auftrag geben, falsche Erwartungen an das Format haben.

- ▶ **Rasche Veränderung:** Führungskräfte, die einen Workshop initiieren, haben oft unrealistische Erwartungen bezüglich des Faktors Zeit. Das, was das Team oder die Projektgruppe in den Monaten zuvor nicht erreicht hat, soll nun in einem Tages- oder gar Halbtages-Workshop erreicht oder ein für alle Mal geklärt werden.
- ▶ **Mitarbeitende auf Kurs bringen:** Zuweilen fordern Führungskräfte Workshops an, um Mitarbeitende wieder „auf Kurs“ zu bringen. Die Teamleitung hat den Eindruck, die Mitarbeitenden sind das Problem und müssen etwas verändern. Seien Sie hellhörig, wenn dies



// AUTORIN

Sabine Prohaska

Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Business-trainer Österreich (VBT)

als Beweggrund für einen Workshop genannt wird. Denn in diesem Fall bewirkt ein Workshop bei den Mitarbeitenden meist nicht die gewünschte Veränderung. Vielmehr ist es notwendig, die Führungskraft in die Verantwortung zu bringen.

- ▶ **Der Workshop hat eine Alibifunktion:** Manche Workshops sollen den Mitarbeitenden vorgaukeln, ihre Stimme werde gehört und sie könnten ihre Ideen in Vorhaben einbringen. Faktisch wurden die Änderungen oder Neuerungen sowie die hierfür erforderlichen Umsetzungsschritte jedoch schon anderenorts fixiert. Die Folge: Die Ideen und Arbeitsergebnisse aus dem Workshop verschwinden in der Schublade. Solche Workshops sind für die Beteiligten frustrierend und erzeugen langfristig unmotivierte Mitarbeiter.

Ändern Sie in diesen Fällen gegebenenfalls die Ziele des Workshops oder erwägen Sie ein anderes Format, um die Ziele zu erreichen. Fragen Sie bei wenig konkreten Formulierungen nach: Was bedeutet dieses Ziel konkret? Woran würden Sie merken, dass der Workshop erfolgreich war? Was sollen die Teilnehmenden danach wissen/können/anders machen?

Klären Sie in dem Vorgespräch neben den von der Führungsebene gewünschten Zielen auch die (vermutlichen) Erwartungen und Zielsetzungen der Teilnehmenden. Besprechen Sie darüber hinaus, welche Unterstützung Sie für die Organisation und Durchführung von der Führungskraft benötigen. Das können zum Beispiel Hintergrundinformationen oder Materialien sein, eine motivierende Ankündigung des Workshops oder ein klares Statement, wie es mit den Ergebnissen des Workshops weitergeht.

Zudem sollten Rahmenbedingungen, Teilnehmerkreis, Termin, Ort, Dauer, die Vorgehensweise, die genutzten (technischen) Tools sowie das Budget geklärt werden. Definieren Sie die Rollenverteilung, falls Mitglieder der Geschäftsleitung oder Führungskräfte anwesend sein werden. Aus diesem Vorgespräch leiten sich anschließend der organisatorische Rahmen sowie das Workshop-Design ab.

Organisatorischer Rahmen

// CHECKLISTE FÜR DAS VORGESPRÄCH

Inhalt und Ziele

- ▶ Was ist das Thema?
- ▶ Was ist der Anlass?
- ▶ Welche Ziele hat die Veranstaltung?
- ▶ Was passiert mit den Ergebnissen?

Zielgruppe

- ▶ Wie viele Personen nehmen teil?
- ▶ Wer nimmt teil?
- ▶ Welche Zielgruppenspezifika gibt es?
- ▶ Kennen die Teilnehmer einander? Wie gut?
- ▶ Sind unterschiedliche Hierarchien präsent?
- ▶ Wie ist die Motivation der Teilnehmenden? Sind sie freiwillig anwesend?
- ▶ Wie vertraut sind sie bereits mit dem Inhalt?
- ▶ Welche Erwartungen haben sie?
- ▶ Welche Befürchtungen könnte es geben?
- ▶ Welche Konflikte könnten auftreten (persönlich, inhaltlich)?
- ▶ Haben die Teilnehmenden schon in anderen Veranstaltungen zu diesem Thema gearbeitet?

Organisatorisches

- ▶ Termin und Dauer?
- ▶ Uhrzeiten (Anfang und Ende, Pausen)?
- ▶ Wie sind die Arbeitszeiten der Teilnehmenden?
- ▶ Findet der Workshop im Unternehmen oder außerhalb statt?
- ▶ Welche Räume und Raumausstattung werden benötigt?
- ▶ Welche Technik wird genutzt?
- ▶ Wie wird der Workshop evaluiert?

Die äußeren Rahmenbedingungen tragen entscheidend zum Erfolg eines Workshops bei. Denn sie ermöglichen es den Anwesenden, entspannt und zugleich konzentriert zu arbeiten. Ist dies der Fall, können Sie mit einem höheren Commitment und Einsatz der Teilnehmer rechnen.

- ▶ **Gruppengröße:** Wie groß sollte die Gruppe maximal beziehungsweise minimal sein? Was ist die ideale Gruppengröße? Werden mehr als 15 Personen am Workshop teilnehmen, kann es hilfreich sein, zwei Personen (Moderatorin und Co-Moderator) mit der

Moderation zu betrauen.

- ▶ **Rahmenbedingungen:** Welche Räume und welche Technik sind für die Arbeit im Plenum oder in Kleingruppen nötig? Können wir ein störungsfreies Arbeiten gewährleisten? Gibt es für die Arbeit in Kleingruppe genügend zeitlichen Spielraum?
- ▶ **Vorabinformation:** Je besser die Teilnehmenden über die Organisation des Workshops informiert sind, desto besser können sie sich auf den Arbeitsprozess einlassen. Allen, die sich untereinander

nicht oder nur teilweise kennen, sollten Sie zu Beginn die Gelegenheit geben, sich wechselseitig im Hinblick auf ihre Funktion im Unternehmen oder in dem Projekt kennenzulernen.

Ziel- und teilnehmerorientiertes Design

Ein Workshop lebt von der Aktivität und Interaktion der Teilnehmenden. Überlegen Sie sich bei der Workshop-Planung daher, welche Einzelthemen im Plenum, welche in Kleingruppen und welche in Paar- oder Einzelarbeit bearbeitet werden können oder sollten. In der Praxis ist meist ein Mix aus mehreren Arbeitsmethoden sinnvoll.

Fragen Sie sich darüber hinaus, wie Sie alle Teilnehmenden so einbeziehen können, dass diese in der vorgegebenen Zeit möglichst alle relevanten Themen bearbeiten können. Hierfür bietet sich oft die Arbeit in Kleingruppen an. So können mehrere Gruppen parallel an verschiedenen Themen arbeiten, um die zur Verfügung stehende Zeit optimal zu nutzen. Die Arbeit in Kleingruppen motiviert und aktiviert die Teilnehmenden darüber hinaus stärker als die Arbeit im Plenum, unter anderem, weil sie sich dabei nicht so leicht „verstecken“ können.

Damit die Kleingruppenarbeit gelingt, beantworten Sie im Vorfeld folgende Fragen:

- ▶ Wie setzen sich die Kleingruppen zusammen?
- ▶ Wann und wie erfolgt der Wechsel zwischen Plenums- und Kleingruppenarbeit?
- ▶ Welche Aufträge bekommen die einzelnen Gruppen?
- ▶ Wo arbeiten die Gruppen und wie viel Zeit steht ihnen zur Verfügung?
- ▶ Mit welchen Methoden sollen die Teilnehmer arbeiten (zum Beispiel Brainstorming oder Gruppendiskussion)?
- ▶ Wie werden die Arbeitsergebnisse und deren Transfer ins Plenum gesichert?

Die Zusammensetzung der Kleingruppen hat einen großen Einfluss auf das Ergebnis ihrer Arbeit. Fragen Sie sich, ob es hinsichtlich

- ▶ der Dauer der Firmenzugehörigkeit,
- ▶ dem Wissenstand,
- ▶ der beruflichen Funktion/Position oder
- ▶ dem Alter

besser ist, in homogenen oder heterogenen Kleingruppen zu arbeiten.

Unabhängig von der Größe oder Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe sollten deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre gemeinsame Arbeit jederzeit sichtbar machen, indem sie relevante Schritte und Beiträge schriftlich dokumentieren. Dafür bieten sich beispielsweise Pinnwand, Flipchart oder ein digitales Tool wie Miro an.

Professionelle Moderation

Wichtig für den Erfolg eines Workshops ist auch eine professionelle Moderation. Der Moderator oder die Moderatorin hat die Aufgabe, das Wissen der Teilnehmenden zu kanalisieren und für den Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess fruchtbar zu machen. Aus der Vielfalt der Beiträge sollten sich Synergien ergeben, von denen alle Teilnehmenden profitieren. Darüber hinaus muss die Moderatorin den Zeitplan und das definierte Ziel des Workshops im Blick behalten, um den gewünschten Output zu ermöglichen, sowie regelmäßig Zwischenergebnisse der Arbeit zusammenfassen und die Erwartungen der Teilnehmenden reflektieren.

Die Moderationsrolle erfordert eine neutrale Haltung zum Thema und zu den Teilnehmenden. Der Moderator sollte nicht selbst Stellung zu Aussagen beziehen und keine Bewertungen vornehmen. Das fällt jedoch Personen, die selbst Experten für ein relevantes Thema sind oder eigene Interessen haben, häufig nicht leicht. Überlegen Sie daher, ob ein externer Moderationsprofi die Workshop-Leitung übernehmen sollte.

Arbeitsergebnisse und deren Umsetzung sichern

Achten Sie darauf, dass am Ende des Workshops genügend Zeit zur Verfügung steht, um die Arbeitsergebnisse und deren Transfer in den Arbeitsalltag zu sichern. Dies ist oft nicht der Fall, weil in vielen Workshops der Zeitplan nicht eingehalten wird. Wenn die Teilnehmenden den Workshop verlassen, sollte jedem klar sein, wie die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse umgesetzt werden: Wer macht was wie bis wann. Zudem sollten die Mitwirkenden möglichst schon im Workshop festhalten, wie und wann die Umsetzung der Ergebnisse evaluiert wird.

shop festhalten, wie und wann die Umsetzung der Ergebnisse evaluiert wird.

Doch auch schon vor der Abschlussphase sollte im Workshopdesign ausreichend Zeit vorgesehen sein, um Zwischenergebnisse zusammenzufassen und zu diskutieren. Fehlt dies, rächt sich das nicht selten in der Abschlussphase. Dann können Grundsatzdiskussionen entstehen oder Konflikte bei der Ergebnissicherung aufbrechen, weil manche das Gefühl haben, dass ihre Meinung oder ihre Interessen nicht ausreichend in das Ergebnis eingeflossen sind.

// LITERATURTIPP

Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte. Von Sabine Prohaska. Junfermann Verlag 2021.
>> bit.ly/3pliGMr

// WEBTIPP

>> www.seminarconsult.at