

ESE Kongress 2013

Vortragsskript:

Workshops effektiv und zielorientiert gestalten Vorbereitung, Durchführung, Moderation und Nachbereitung

Thomas Batt, MicroConsult GmbH

Workshops sind heute aus vielen Unternehmenskulturen nicht mehr wegzudenken. Bestimmt haben viele von Ihnen bereits an mehr als einem Workshop teilgenommen. Vermutlich weniger von Ihnen haben bereits einen Workshop moderiert. Wenn Sie sich zurückerinnern – wie waren Sie mit den Ergebnissen zufrieden und was hat das Ergebnis langfristig bewirkt? Dieser Beitrag zeigt Ihnen, wie Sie (aus der Sicht des Moderators) einen Workshop veranstalten, um langfristig von den Ergebnissen zu profitieren.

Rollen für einen und in einem Workshop

Der Initiator erkennt den Bedarf, ein Thema aufzuarbeiten, und entscheidet sich, dies mittels eines Workshops zu tun. Der Initiator nimmt üblicherweise selbst am Workshop teil, da der komplette Inhalt in seinem Interesse ist. Der Initiator benötigt zur Finanzierung und Genehmigung einen Sponsor. Dieser hat ein besonderes Interesse am Ergebnis des Workshops. Daher nimmt der Sponsor üblicherweise nicht am kompletten Workshop teil, sondern ist zu Beginn bei der Abstimmung und am Ende bei der Zusammenfassung dabei. Um das Thema fachlich fundiert zu analysieren, lädt der Initiator interne und externe Fachexperten-Teilnehmer ein

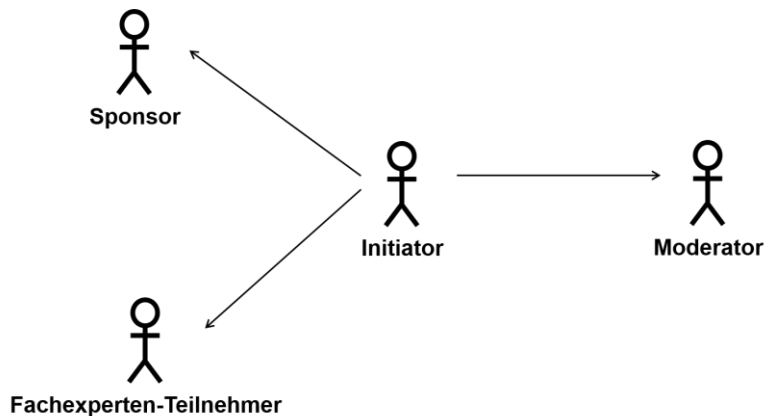


Bild 1: Rollen

Der Initiator bestimmt nun noch einen Moderator. Dieser hat in erster Linie die Aufgabe, die gesetzten Ziele, die Agenda und die Zeiten des Workshops einzuhalten. In manchen Situationen ist der Moderator ebenfalls ein Fachexperte, was eine besondere Herausforderung für den Moderator bedeutet. Der Moderator ist aber nicht nur für die erfolgreiche Durchführung des Workshops verantwortlich, sondern in Absprache mit dem Initiator an der Vorbereitung und Nachbereitung beteiligt.

Allgemein gültiger Ablauf für einen Workshop (Die 8+1 Schritte)

Ein Workshop lässt sich unabhängig von der inhaltlichen Thematik generisch in die im Bild 2 dargestellten 8+1 Schritte unterteilen.

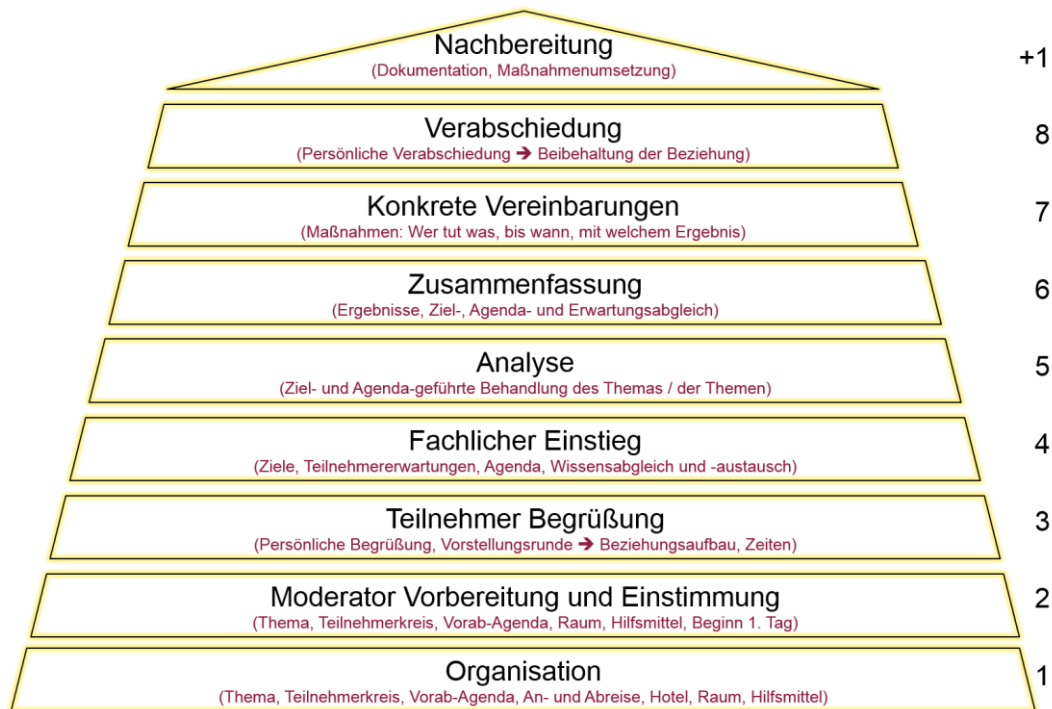


Bild 2: Allgemein gültiger Ablauf










Die folgenden Unterkapitel erklären die einzelnen Schritte aus Bild 2 genauer.

Organisation

Die Organisation findet zeitlich vor dem Workshop statt. Hierbei legt der Initiator zusammen mit dem Moderator die Workshop-Ziele und einen Themenrahmen fest. Aus dem Themenrahmen erstellt der Initiator zusammen mit dem Moderator eine Vorab-Agenda, die der Initiator mit den ausgewählten und teilnehmenden Fachexperten abstimmt und ggf. anpasst.

Der Moderator, sofern er den Teilnehmern unbekannt ist, könnte sich ihnen bereits im Vorfeld kurz vorstellen. Grundsätzlich sollte der Initiator die Teilnehmer für einen Workshop sorgfältig auswählen. Auswahlkriterien sind neben der Rolle im Unternehmen auch der erwartete Beitrag zum Thema. Die Gesamtanzahl von acht Teilnehmern ist ein guter Richtwert.

Der Initiator sollte den Raum so auswählen, dass während des Workshops nicht mit Störungen zu rechnen ist und auch kein Raumwechsel stattfinden muss. Das Ambiente sollte hell und freundlich sein. Da ein richtig geführter Workshop eine sehr intensive Veranstaltung ist, sollte für ausreichend Getränke und Essen gesorgt sein. Zur Unterstützung der erfolgreichen Workshop-Durchführung sollte der Raum mit geeigneten Hilfsmitteln, wie in Tabelle 1 beschrieben, ausgestattet sein. Dies beeinflusst die Durchführung positiv.

Hilfsmittel	Auswahlhinweise	Anwendung
Whiteboard-Stifte 	<ul style="list-style-type: none"> Whiteboard-Stifte, keine Permanentstifte Verschiedene Farben repräsentieren konsistent verschiedene Bedeutungen 	<ul style="list-style-type: none"> Für Moderationskarten, Whiteboard und Flipchart
Whiteboard 	<ul style="list-style-type: none"> Magnetisch Whiteboard-Löscher, Stifte und Magnetspins sind in den meisten Firmen Mangelware 	<ul style="list-style-type: none"> Nur für temporäre Ergebnisse bzw. Notizen geeignet Nach dem Abwischen ist das Ergebnis verloren! Schwer fotografierbar Als Pinnwand für Moderationskarten mit Magneten
Pinnwand und Pins 	<ul style="list-style-type: none"> Pinnwand, bespannbar mit Papier → Stifte anwendbar Pinnwand-Anzahl ≥ 1 Pins gut greifbar Pins in ausreichender Stückzahl 	<ul style="list-style-type: none"> Strukturierung der Erwartungen → Agenda Erarbeitung von „dynamischen“ Ergebnissen
Flipchart und Blöcke 	<ul style="list-style-type: none"> Auf ausreichende Anzahl der Blöcke achten Doppelbeschriftung vermeiden Selbstklebendes Flipchart-Papier als Alternative zum Krepp-Klebeband zur Wandbefestigung 	<ul style="list-style-type: none"> Meist effektivste Möglichkeit, Ergebnisse zu dokumentieren Einzelne Blätter der Reihe nach an den Raumwänden platzieren
Krepp-Klebeband 	<ul style="list-style-type: none"> Gut von Raumwand und Papier wieder abziehbar 	<ul style="list-style-type: none"> Temporäres Ankleben der Flipchart-Blätter an den Raumwänden Zuvor die Wiederabziehbarkeit testen (Raumwand-Beschädigung!) Ein Flipchart-Blatt wird mit zwei kleinen, oben links und rechts unsichtbar angebrachten Klebebandröllchen an der Raumwand platziert
Textmarker 	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Farben repräsentieren konsistent verschiedene Bedeutungen 	<ul style="list-style-type: none"> Hervorhebungen, auch am Flipchart
Moderationskarten 	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Farben und Formen repräsentieren konsistent verschiedene Bedeutungen 	<ul style="list-style-type: none"> Punktesammlung / -abfrage, z.B. für Erwartungen / Agenda Teilaspekte von Sachverhalten
Klebepunkte 	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Farben repräsentieren konsistent verschiedene Bedeutungen Durchmesser nicht kleiner als 1cm (Sichtbarkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> Hervorhebungen Priorisierung Bewertungen
Papierschere 	<ul style="list-style-type: none"> Scharf 	<ul style="list-style-type: none"> Zuschneiden von Moderationskarten Anzahl Klebepunkte vorbereiten








Hilfsmittel	Auswahlhinweise	Anwendung
Papier-Klebeband 	<ul style="list-style-type: none"> Gut abreißbar 	<ul style="list-style-type: none"> Platzierung von Moderationskarten auf nahezu jedem Untergrund
Meeting-Timer 	<ul style="list-style-type: none"> Anzeige aktueller Urzeit Stoppuhr 	<ul style="list-style-type: none"> Aktuelle Zeit nicht von der Armbanduhr ablesen Stoppen von: <ul style="list-style-type: none"> Gruppenarbeitszeiten Moderationsblöcken Einhaltung der Rahmenzeiten
Moderationskoffer 	<ul style="list-style-type: none"> Sieht sehr professionell aus Ein Karton ist eine gute (leichtere!) Alternative 	<ul style="list-style-type: none"> Vor Benutzung auf Vollständigkeit überprüfen Für unbekannte Veranstaltungsorte und Räumlichkeiten
Fotoapparat 	<ul style="list-style-type: none"> Lange Akku-Lebensdauer auch mit Blitzen Zuverlässig 	<ul style="list-style-type: none"> Vor Workshop Akku laden! Abfotografieren der Workshop-Ergebnisse von allen Medien Teilnehmer-Erinnerungsfoto
USB-Stick 	<ul style="list-style-type: none"> Ausreichende Speichergröße 	<ul style="list-style-type: none"> Workshop-Dokumentation: <ul style="list-style-type: none"> Bilder Flipcharts, Bilder Pinnwände, ... Entstandene Dokumente Gezeigte Präsentationen Kontakt Moderator
Notebook und Netzwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Internetzugang Firmennetz-Zugang 	<ul style="list-style-type: none"> Klärung von Sachverhalten Zugriff auf Informationen in elektronischer Form Erarbeitung von Ergebnissen in elektronischer Form, z.B. als Mindmap Zusammenstellung der Ergebnisse auf USB-Stick
Beamer 	<ul style="list-style-type: none"> Auflösung Anschluss Notebook Anschluss Strom Projektionsfläche 	<ul style="list-style-type: none"> Vor Workshop zusammen mit Projektionsfläche und Notebook testen Gemeinsamer Zugriff auf Informationen in elektronischer Form Gemeinsames Erarbeiten von Ergebnissen in elektronischer Form

Tabelle 1: Hilfsmittel

Der Initiator kommuniziert an alle Teilnehmer Ort, Raum und Zeit des Workshops, idealerweise zusammen mit der Vorab-Agenda und den Workshop-Zielen.

Moderator: Vorbereitung und Einstimmung

Selbst wenn der Moderator nur die Moderation des Workshops übernimmt (keine fachlichen Beiträge liefern muss), sollte er sich auf die Themen des Workshops fachlich in einer notwendigen abstrakten Form vorbereiten.

Im Bedarfsfall kann der Moderator die Teilnehmer des Workshops vorab kennenlernen oder mit ihnen telefonieren. Hierbei bekommt der Moderator einen ersten Eindruck der Sichtweise der Teilnehmer auf das Workshop-Thema, und erste Teilnehmererwartungen sind erfragbar. Die oben benannten Hilfsmittel sollten vor Beginn des Workshops bereits platziert und vorbereitet sein. Der Moderator sorgt für eine passende, kommunikative Sitzordnung, teilt für jeden Teilnehmer einen Stift und kleine Notizzettel für das spätere Notieren z.B. der Erwartungen aus.

Teilnehmer-Begrüßung

Für den positiven Beziehungsaufbau und die gegenseitige Wertschätzung begrüßt der Moderator die Teilnehmer mit Handschlag und Namensnennung. Haben alle Teilnehmer ihren Sitzplatz eingenommen, begrüßt der Moderator die Teilnehmer gemeinschaftlich. Das Platzieren von Namensschildern hilft, die Teilnehmer immer mit Namen anzusprechen.

In einer anschließenden Vorstellungsrunde lernt der Moderator die Teilnehmer und ggf. sich die Teilnehmer untereinander kennen. Relevant in der Vorstellung sind neben dem Namen die Rolle mit ihren Verantwortlichkeiten, themenrelevante Erfahrungen und Tätigkeiten. Zusammen mit den Teilnehmern stimmt der Moderator die Rahmenzeiten, Mittagspausen-Zeit und wenn notwendig auch anderen Pausenzeiten ab. Der Moderator hat die Aufgabe, diese auch verbindlich einzuhalten.

Fachlicher Einstieg

Nach einer gemeinschaftlichen Definition und Formulierung der Workshop-Ziele fragt der Moderator die Erwartungen der einzelnen Teilnehmer ab. Mit der gemeinschaftlichen Besprechung der Erwartungen entsteht gleichzeitig die finale Agenda, die im Idealfall der Vorab-Agenda entspricht oder dieser sehr ähnlich ist. Natürlich müssen die Ziele und die Agenda den Vorstellungen des Initiators und des Sponsors entsprechen.

Alle diese und die folgenden Ergebnisse schreibt der Moderator auf Flipcharts nieder und platziert diese für alle gut sichtbar im Raum. Der Moderator überwacht während des Workshops die Erfüllung der Ziele, der Erwartungen und der Agenda. Themenbezogen folgt nun als fachlicher Einstieg ein Wissensabgleich zwischen allen Teilnehmern und dem Moderator.

Analyse

Ziel, agenda- und erwartungsgeführt erfolgt nun die Analyse des Themas oder der Themen. Dabei steht die Ist-Situation, aber auch das Aufzeigen von Strategien und Lösungen im Mittelpunkt. Wenn vom Initiator gewünscht und vereinbart, kann der Moderator dabei ebenfalls seine fachlichen Beiträge leisten. Der Moderator agiert hierbei mit der Frage-Antwort-Methode, überwacht Redezeiten und Diskussionen und hält dabei die Kernaussagen auf Flipchart fest. Führen Diskussionen zu keinem Ergebnis, lässt sich das Thema als potentielle Maßnahme des Workshops umformulieren.

Zusammenfassung

Mittels der im Raum platzierten Flipcharts fasst der Moderator die Workshop-Ergebnisse zusammen. An dieser Stelle kann auch der Sponsor dazukommen und bekommt so die Ergebnisse als Management-Zusammenfassung präsentiert. Spätestens jetzt sollte der Moderator mit den Teilnehmern abgleichen, ob deren Erwartungen, die Agenda und die Ziele des Workshops erfüllt sind. Bei Nichterfüllung sollte der Moderator zusammen mit den Teilnehmern analysieren, warum und es dazu kam, und daraus potentielle Maßnahmen ableiten.

Konkrete Vereinbarungen

Aus dem Workshop-Ergebnis leiten die Teilnehmer zusammen mit dem Moderator Maßnahmen ab. Eventuell hat der Moderator während des Workshops bereits potentielle Maßnahmen notiert. Final entsteht eine Summe realistisch umsetzbarer Maßnahmen. Eine Maßnahmendefinition gliedert sich in die Benennung der Maßnahme, in das Ergebnis sowie in die Benennung eines Verantwortlichen und ist mit einem Umsetzungszeitpunkt terminiert.

Verabschiedung

Der Moderator initiiert am Ende des Workshops eine Feedbackrunde, um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie die Teilnehmer den Verlauf und das Ergebnis des Workshops bewerten. Moderator und Teilnehmer verabschieden sich persönlich. Die Workshop-Endezeit sollte zu diesem Zeitpunkt nicht überschritten sein.

Nachbearbeitung

Der Moderator fotografiert (wenn erlaubt) die Ergebnisse und stellt diese dem Initiator in elektronischer Form zur Verfügung. Auf Wunsch des Initiators bereitet der Moderator zeitnah zum Workshop die Ergebnisse als Präsentation / Dokumentation auf – eventuell in zwei Versionen: eine Management-Zusammenfassung und detaillierter für jeden Teilnehmer. Im Rahmen der Nachbereitung kann der Moderator sich auch wieder beim Initiator über den Status der Maßnahmenumsetzung erkundigen. Er erhält dabei den Kontakt aufrecht und übt gleichzeitig leichten Druck aus.

Schlusswort

Auch ich persönlich habe in meiner beruflichen Laufbahn viele Workshops positiv und auch negativ in den Rollen Teilnehmer, Initiator und Moderator miterleben dürfen. Heute freue ich mich auf jeden Workshop, den ich moderieren darf. Ich wünsche Ihnen nun viel Erfolg und auch viel Spaß bei der Veranstaltung von Workshops - aber auch bei der Teilnahme daran.

Links

[1] MicroConsult-Download für Präsentation
<http://download.microconsult.net/ese2013/workshop.zip>

Autor

Dipl.-Ing. (FH) Thomas Batt ist gebürtiger Freiburger. Nach seiner Ausbildung als Radio- und Fernsehtechniker studierte er Nachrichtentechnik an der Fachhochschule in Offenburg. Thomas Batt war in der Entwicklung in den Bereichen Leistungselektronik, Medizinelektronik und CompactPCI/VME-Bus CPU- und Peripherie-Boards tätig. Heute verantwortet er bei MicroConsult GmbH als Trainer und Coach die Themenbereiche Software Engineering für Embedded-/Realtime-Systeme sowie Entwicklungsprozess-Beratung.