
Workshops moderieren

Stefan Kühl · Mascha Nolte

Workshops moderieren

Eine sehr kurze Einführung

 Springer VS

Stefan Kühl
Universität Bielefeld
Bielefeld, Deutschland

Mascha Nolte
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-40917-3 ISBN 978-3-658-40918-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40918-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Katrin Emmerich

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Organisationen nutzen verschiedene Anlässe, um ihre eigene Struktur neu auszurichten. In Marktexplorationen analysieren sie das Umfeld der Organisation und diskutieren deren Auswirkung auf die eigene Struktur. In Strategieprojekten definieren sie ihre Ziele und entwickeln ein darauf ausgerichtetes Zielsystem. In Reorganisationsprojekten überprüfen sie, in welcher Form die Kommunikationswege, die Entscheidungsprogramme und Personalzusammensetzung modifiziert werden sollen. In Organisationskulturprojekten analysieren sie ihre informellen Normen und suchen nach Hebeln, diese beeinflussen zu können. In Leitbildprojekten erarbeiten sie einen Wertekanon, der als Orientierung nach innen und außen dienen soll.

Wie man bei Marktexplorationen, Strategiebestimmungen, Reorganisationen, Kulturanalysen, oder Leitbildprojekten vorgehen sollte, ist inzwischen im Detail beschrieben worden. Weitgehend offen ist aber geblieben, wie diese Projekte in konkreten Interaktionsformaten umgesetzt werden können. Es ist klar, dass es für jedes Projekt eine Abfolge aus Sondierungsgesprächen, Workshops, Großkonferenzen und Webkonferenzen braucht – wie dies aber konkret gemacht wird, ist aus unserer Sicht bisher noch nicht befriedigend beschrieben worden.

Dieses Buch ist eines von mehreren, das sich mit Interaktionsformaten in Veränderungsprozessen beschäftigt. Im Mittelpunkt dieses Buch stehen Workshops – also ein Format aus ungefähr einem Dutzend Teilnehmenden, mit denen in ein oder zwei Tagen versucht wird, ein vorher zumindest grob

umrissenes Ziel zu erreichen. Auch wenn wir in dieser Reihe von sehr kurzen Einführungen die Interaktionsformate wie Sondierungsgespräche, Workshops, Großkonferenzen und Webkonferenzen jeweils getrennt beschreiben, dann interessieren uns diese immer in Verbindung mit den anderen Interaktionsformaten. Wir nehmen dabei die Dynamik in den einzelnen Interaktionsformaten ernst, weil man nur dadurch ein Gespür dafür bekommt, wie diese in einem umfassenden Interaktionsplan in Veränderungsprozessen eingesetzt werden können.

Dieses Buch steht insofern für einen grundlegenden Wechsel im Verständnis von Workshops, der sich in den letzten Jahrzehnten herausgebildet hat. Es wird immer deutlicher, dass Workshops nur im Rahmen eines umfassenden Entwicklungsprozesses Sinn ergeben und deswegen das „Vorher“ und das „Danach“ bei Workshops zentral ist. Wir radikalisieren diesen Gedanken weiter, indem wir Workshops nur noch als ein mögliches Interaktionsformat in Veränderungsprozessen von Organisationen sehen, das nicht zwangsläufig im Zentrum eines Interaktionsplans in Veränderungsprozessen stehen muss. In nicht wenigen Fällen dient die Workshops lediglich dazu, die Anlässe für das Führen von Sondierungsgesprächen zu geben und die Ergebnisse aus Sondierungsgesprächen zu verifizieren.

Wir arbeiten in diesem Buch bewusst mit einer zugegeben stark vereinfachten Gegenüberstellung zwischen einer klassischen und einer neuen Sichtweise auf Interaktionsformate in Organisationen. In der klassischen Sichtweise wird der inhaltlichen Vor- und Nachbereitung vergleichsweise wenig Raum gegeben und darauf gesetzt, dass durch die Dynamik des Workshops zentrale Aspekte an die Oberfläche kommen. In der neuen Sichtweise wird die Vor- und Nachbereitung durch Sondierungsgespräche in den Mittelpunkt der Gestaltung von Workshops gestellt und der Workshop nur noch als ein möglicher Kristallisationspunkt für die Diskussion der an anderer Stelle erhobenen Einsichten, Ansichten und Einschätzungen gesehen. Ein Großteil der Workshops wird sich zwischen diesen beiden Extrempolen bewegen, die Gegenüberstellung zwei sich andeutender Paradigmen scheint jedoch hilfreich, um die Vor-

und Nachteile sehr unterschiedlicher Herangehensweisen an Workshops deutlich zu machen.

Während Praktiker sich intensiv mit dem Ablauf von Workshops beschäftigt haben, sind diese in der Wissenschaft bisher auffällig wenig beforscht worden. Unser Ziel ist es in erster Linie, ein „praktisches Buch“ vorzulegen, mit denen Führungskräfte, Mitarbeiter und Berater das notwendige Wissen erhalten, um Workshops vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten. Wir wollen in diese Darstellung aber punktuell immer wieder Einblicke aus der wissenschaftlichen Forschung über Interaktionen in Organisationen einfließen lassen, weil man gerade durch einen genauen Blick auf die Face-to-face-Interaktionen wichtige Einsichten in die Dynamik von Workshops erhalten kann.

Dieses Buch wurde im Rahmen des Metaplan Professional Programm „Führen und Beraten im Diskurs“ entwickelt. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der verschiedenen Jahrgänge, die die hier vorgestellte Vorgehensweise nicht nur kritisch hinterfragt haben, sondern auch ihre Erfahrungen aus der Praxis zurückgespielt haben, sei genauso gedankt wie den verschiedenen Interaktionsforschern, die in den letzten Jahrzehnten die Praxis von Metaplan immer wieder kritisch reflektiert und kommentiert haben.

Stefan Kühl
Mascha Nolte

Inhaltsverzeichnis

1	Der Workshop – Was ist das und wofür setzt man ihn ein?	1
1.1	Was ist ein Workshop?	3
1.2	Wofür werden Workshops eingesetzt?	7
2	Die Chancen und Grenzen der klassischen Vorgehensweise	13
2.1	Die klassische Vorgehensweise bei der Durchführung von Workshops	14
2.2	Der Charme der klassischen Vorgehensweise	19
2.3	Die Grenzen der klassischen Vorgehensweise	21
3	Wie bindet man einen Workshop in einen Interaktionsplan ein?	31
3.1	Das Anliegen verstehen: Die Kontraktgespräche	31
3.2	Die Situation im Detail durchdringen: Die Sondierungsgespräche	33
3.3	Das Drehbuch schreiben: Die Erstellung einer Workshop-Dramaturgie	37
3.4	Durch die Veranstaltung führen: Die vier Phasen eines Workshops	40
3.5	Die Umsetzung sicherstellen: Die Auf- und Nachbereitung des Workshops	46
4	Die Funktion des Workshops im Interaktionsplan	49
	Literatur	53