

KATJA PAAR

The title 'WORKSHOPS MACHEN' is rendered in large, colorful, 3D block letters. Each letter is held by a hand with blue nail polish. The letters are: 'W' (white), 'O' (blue), 'R' (dark blue with a white dot pattern), 'K' (green), 'S' (red), 'H' (green), 'O' (dark blue), 'P' (white), 'S' (red), 'M' (blue), 'A' (dark blue with a white dot pattern), 'C' (red), 'H' (dark blue), 'E' (pink), and 'N' (green).

WORKSHOPS  
MACHEN

FÜR INSPIRIERTE TEAMS,  
MEHR KREATIVITÄT & WENIGER BLABLA

**campus**

## Workshops machen



KATJA PAAR

# WORKSHOPS MACHEN

FÜR INSPIRIERTE TEAMS,  
MEHR KREATIVITÄT  
& WENIGER BLABLA

CAMPUS VERLAG  
FRANKFURT/NEW YORK

ISBN 978-3-593-51771-1 Print  
ISBN 978-3-593-45499-3 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Copyright © 2023. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Katja Paar

Mit Illustrationen von Katja Paar

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Roboto und der Futura

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

*Für Renate, Kurt und Jörg*

»Individually, we are one drop.

Together, we are an ocean.«

*Ryūnosuke Satoro*



WARUM?



WAS?



WIE?

KONZEPTION

VORBEREITUNG

WÄHREND DES WORKSHOPS

WORKSHOPMETHODEN

# Inhalt

**Warum gibt es dieses Buch? 9**

**Basics 10**

**Warum Workshops mehr denn je gebraucht werden 18**

**Was Workshops können 30**

**Workshops konzipieren 46**

**Workshops vorbereiten 60**

**Während des Workshops 78**

**Workshopmethoden zum Kombinieren 112**

Intro-Methoden 118

Gehirn-Cleaner-Methoden 132

Awareness-Methoden 146

Team- und Retro-Methoden 164

Methoden für Ideation und Innovation 188

Methoden für Vision, Strategie und Planung 212

Bewertungs- und Priorisierungsmethoden 234

Abschlussmethoden 250

**Anhang 266**

Checkliste zur Workshopvorbereitung 268

Methodenübersicht 270

Danke! 274



## \*gerecht sprechen

Ich bin faul und will meine Sätze nicht verkomplizieren. Aber nur die Hälfte der Gesellschaft mitzumeinen, ist auch kein Weg. Aus diesem Grund habe ich keine der gängigen Sternchen-, Binnen-I- oder Unterstrichformen gewählt, sondern die Abwechslung – auch wenn das ein paar Irritationen erzeugen sollte. Dort, wo es unmöglich ist, unkompliziert neutral zu sprechen («der Moderierende« ist eben auch ein Mann), verwende ich mal die weibliche und mal die männliche Form, sprich abwechselnd das generische Maskulinum und das generische Femininum. Mögen mir alle Neutralen und Dazwischenliegenden verzeihen und möge die Hoffnung auf eine bessere Lösung für dieses Dilemma nicht sterben.

## Abkürzung

TN = Teilnehmer, Teilnehmerin und/oder Teilnehmerinnen

# Warum gibt es dieses Buch?

## Workshops sind Kollaborationsstarter

Wir leben in wilden Zeiten. Unsere Arbeitswelt befindet sich gerade im Experimentierstadium oder – anders ausgedrückt – in einem fundamentalen Umbruch. Wir wissen, dass die noch immer vorherrschenden Zusammenarbeitsformen des Industriezeitalters hoffnungslos veraltet sind und aktuellen Problemstellungen nicht mehr gerecht werden können. Aber was nun? Alle reden von Selbstorganisation, Kollaboration und Hierarchieabbau und den meisten ist klar, dass sich alles ändern muss. Denn zunehmend komplexe Probleme können nicht mehr innerhalb der bestehenden Systeme gelöst werden. Ganz abgesehen davon, dass viele Menschen einfach nicht mehr in den bestehenden Strukturen arbeiten möchten.

Die ganze Organisation oder gar »das System« zu ändern, ist aber ein großes Unterfangen.

Workshops eignen sich, in kleinen Schritten wirkungsvolle Kollaborationsmethoden zu erproben, statt sich in langatmigen und unproduktiven Meetings zu langweilen. In Workshops kann jeder TN die Auswirkungen guter, kreativer Zusammenarbeit erfahren und das erworbene Wissen weiter in die Welt tragen. Ein guter Workshop ist ein erster Schritt in Richtung besserer Zusammenarbeit.

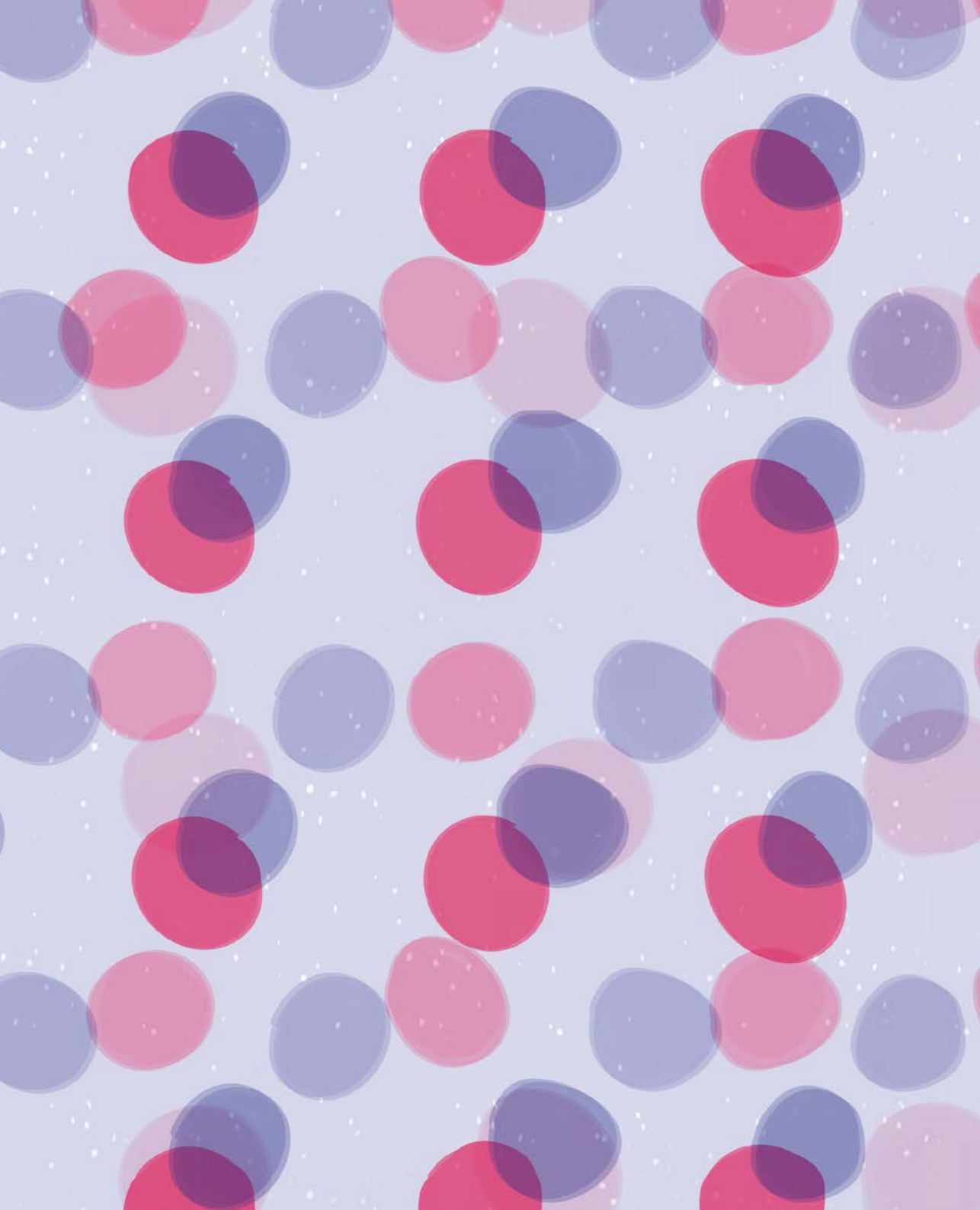
## Das Buch, das ich mir gewünscht hätte

Damals, als ich angefangen habe, Workshops zu machen, habe ich mir ein Buch gewünscht, das einfach aufgebaut ist, jeden Schritt und jede Methode visualisiert, ohne übermäßig detailreich zu sein, denn die Bedingungen, die TN und die Themen sind sowieso jedes Mal anders. Es wäre gut gewesen, ein Buch zu haben, in dem ich schnell mal nachblättern kann, was ich gegebenenfalls besser oder einfach anders machen könnte, ohne mich durch seitenweise Textwüsten quälen zu müssen. Ich habe mir einen Baukasten gewünscht, der mich inspiriert und der es mir erleichtert, schlaue, abwechslungsreiche und gut funktionierende Workshops zu konzipieren.

So ist dieses Buch entstanden.



**BASICS**





# Was ist ein (guter) Workshop?

Oft wird man zu einem Workshop eingeladen und es stellt sich heraus, dass es sich um ein Meeting handelt. Manchmal werden sogar ganz besonders dysfunktionale Meetings »Workshop« genannt. Das hat kein Workshop verdient. Ganz grob ist ein Workshop eine Veranstaltung, bei der gemeinsam etwas erarbeitet wird. Woran erkennt man einen Workshop noch?

- Ein Workshop wird von einer Person moderiert, die inhaltlich nicht beteiligt ist.
- Ein Workshop hat ein Ziel. Am Ende soll etwas entstanden sein, das zuvor nicht da war. Dieses Ziel ist allen TN bekannt.
- Ein Workshop ist auf das Ziel, die TN und die Situation abgestimmt.
- Ein Workshop und dessen Bestandteile sind zeitlich begrenzt, sehr gut geplant und dennoch flexibel.
- Oft ist ein Workshop Teil eines größer angelegten Veränderungsprozesses. In diesem Fall steht ein Workshop nicht für sich allein, sondern ist Teil einer Reihe von Maßnahmen.
- Ein Workshop vermittelt Wissen, wenn es für die Lösung der anstehenden Aufgaben notwendig ist. Idealerweise geschieht das möglichst kurz und in einer Form, in der die TN nicht in eine konsumierende Haltung befördert werden.
- Ein Workshop besteht größtenteils aus praktischen und interaktiven Aufgaben.
- In Workshops werden Aufgaben oft spielerisch gelöst. Der spielerische Anteil eines Workshops ist kein Selbstzweck, sondern trägt maßgeblich zur Qualität der Zusammenarbeit und der Ergebnisse bei.
- Ein Workshop blendet vorhandene Hierarchien zeitweise aus und fokussiert auf die Aufgabe. Die TN agieren auf Augenhöhe.
- Ein Workshop beteiligt alle Anwesenden gleichermaßen an der Lösung der Aufgabe. Der Beitragsanteil aller TN ist etwa gleich hoch.
- In einem Workshop werden Inhalte und Ergebnisse visualisiert.
- Ein Workshop inspiriert die TN, die Aufgabe aus einer anderen Perspektive zu betrachten.
- In einem Workshop wird davon ausgegangen, dass Menschen die Weisheit und Kreativität besitzen, komplexe Herausforderungen zu meistern.
- Ein Workshop gibt den TN das Gefühl eines sinnvollen Tagewerks.
- In einem Workshop entsteht eine positive Energie zwischen den TN – ein Feuer, das auch noch über die Veranstaltung hinaus brennt.

# Was Moderation braucht

*Moderare* bedeutet *mäßigen*. Ich verstehe es als *Zentrieren*, im Sinne der Konzentration auf das Wesentliche. Sowohl in der Konzeption, die spitz auf konkrete Ziele ausgerichtet ist, als auch in der möglichst abschweifungsfreien Durchführung verhält sich die Moderation *zentrierend*, indem sie die TN zurück zur Mitte führt.

So wie jeder Mensch einzigartig ist, ist es auch jeder Moderator. Jede Moderatorenpersönlichkeit entwickelt ihren eigenen Stil. Dennoch gibt es ein paar Voraussetzungen, die dir dein Dasein als Moderator wesentlich erleichtern können:

## Empathie und Interesse

Wie lockt man das Beste aus Gruppen hervor? Das ist die Frage, die Moderatoren immer begleitet. *Das Beste* ist jedoch selten etwas Fachliches oder eine quantitativ messbare Einzelleistung. In Kollaborations-situationen steht immer das Menschliche im Vordergrund. Ein breites Wissen über menschliches Verhalten im Allgemeinen und echtes Interesse an deinen konkreten TN, ihren Zielen und Motivatoren sind gute Voraussetzungen für die Moderationsarbeit. Dein wichtigster Job ist das Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre unter den TN. Und das gelingt vor allem dann richtig gut, wenn du ihnen vertraust und sie dir.

## Enthusiasmus für Transformation

Du willst Veränderung. Beim Workshop soll etwas entstehen, das zuvor nicht da war. Diese Transformation ist dein Antrieb und deine Herausforderung.

Als Workshopmoderator gibst du dein Bestes, Transformation im gerade anwesenden Team anzustoßen. Deine Konzeption ist darauf ausgerichtet, diese Transformation – Schritt für Schritt, Methode für Methode – zu fördern und zu unterstützen.

## Analyse, Struktur und Vorstellungskraft

Neben Empathie sind auch Struktur und Analyse gefragt. Was du im Briefing, in den Anforderungen und Situationsbeschreibungen erkennst, musst du in Lernbedürfnisse, konkrete und unterstützende Ziele zerlegen und in Aufgaben und Programmpunkte übersetzen. Diese wiederum müssen einem schlüssigen Konzept – einer Art Choreografie – folgen, um die gewünschte Wirkung erzeugen zu können.

Vorstellungskraft brauchst du, wenn du im Kopf verschiedene mögliche Reaktionen oder Szenarien durchgehst, um die Passung deiner Methoden zur Gruppe zu überprüfen.

## Spaß an Sprache

Fragen sollen so gestellt sein, dass sie direkt und ohne innere Widerstände beantwortet werden können. Ziele sollen allein durch ihre Formulierung Energie erzeugen. Cluster müssen mit präzisen Worten zusammengefasst werden. Das alles wird deutlich leichter und besser, wenn du Spaß und Interesse daran hast, die richtige Formulierung zu finden, und Sprache nicht als Kirsche, sondern als essenziellen Teil der Torte betrachtest.

## Konfliktfähigkeit

Wer jedem kleinen Konflikt im großen Bogen ausweicht, ist vielleicht nicht der beste Moderator. Du solltest die Fähigkeit und den Willen mitbringen, bei Bedarf schnell und aktiv mit Konflikten umzugehen, und du solltest damit rechnen, egozentrische TN in ihre Schranken verweisen oder kritische Situationen entschärfen zu müssen.

## Neutralität

Als Moderator nimmt man in der Vermittlung in Konflikten oder bei Entscheidungs- oder Ideenfindungen immer eine neutrale Rolle ein. Liegt dir das?

## Interesse für Fachwissen und Kontexte

Wenn du mit einer Gruppe spezialisierter Programmierer oder Chirurgen arbeitest, musst du dich natürlich nicht in aller Tiefe mit deren fachlichen Herausforderungen auskennen. Dennoch ist es gut, zumindest das Arbeitsumfeld, den Markt, die Prozesse und Rahmenbedingungen deiner TN zu verstehen, um besser mit ihnen arbeiten zu können. Es ist gut, wenn du diese Ausflüge in fremde Branchen eher bereichernd findest als belastend.





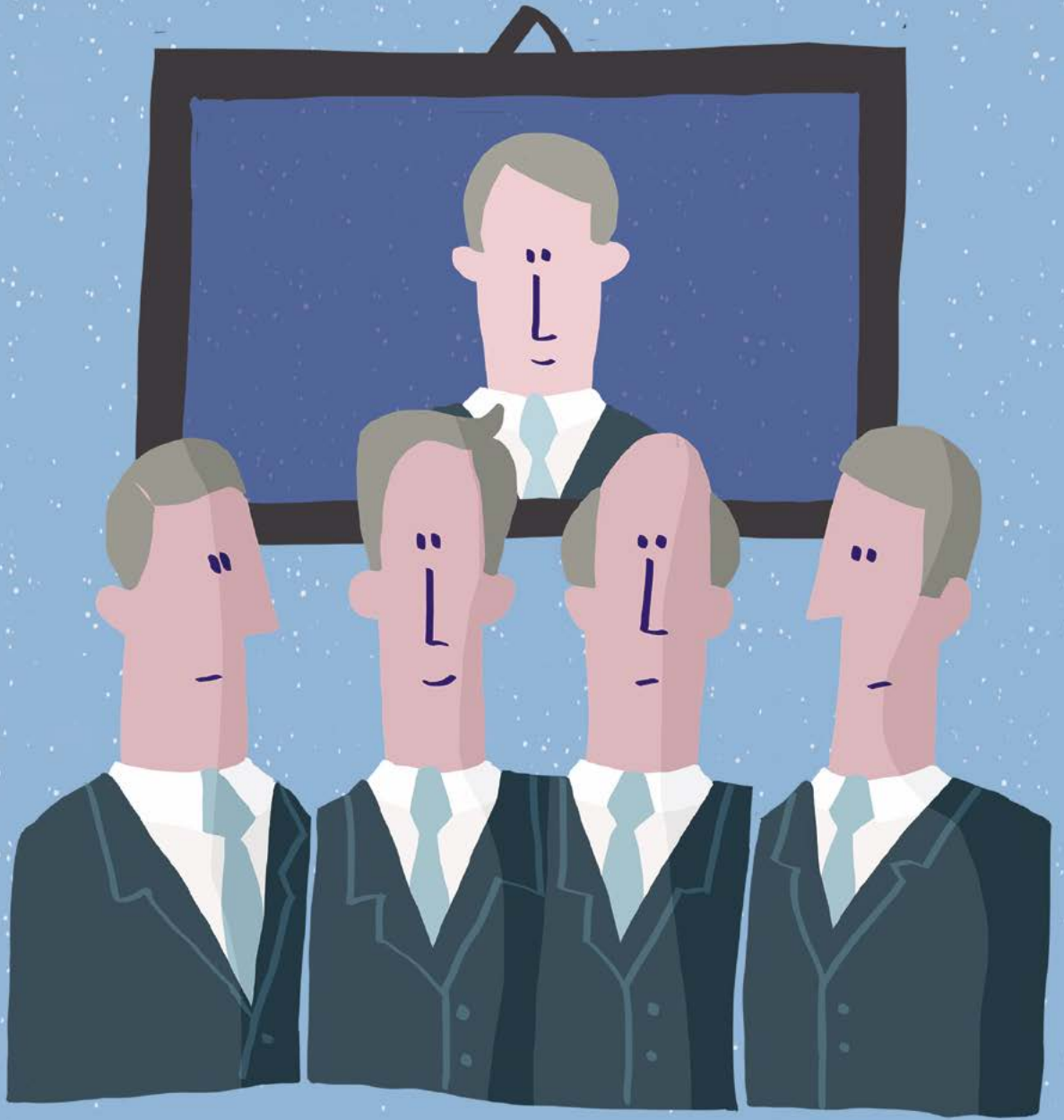
Das hier ist kein Buch über Remote-Workshops. Aber viele der genannten Methoden lassen sich – mit ein wenig Fantasie – auch ins Digitale übertragen. Hier folgen lediglich ein paar Tipps, für den Fall, dass sich TN aus dem Homeoffice oder von unterschiedlichen Erdteilen beteiligen.

- Stell sicher, dass du die Technik bedienen kannst. Bitte als Anfängerin im Vorfeld jemanden darum, den Platz der Moderatorin einzunehmen, und schau dir deinen Workshop aus der TN-Perspektive an.
- Remote-Workshops macht man am besten zu zweit. Eine der Moderatorinnen ist dabei vorrangig für technische Belange zuständig.
- Die TN müssen sich mit der verwendeten Software auskennen oder brauchen zu Beginn Zeit, sich damit auseinanderzusetzen. Gib ihnen zu Anfang ein paar kleine Nutzungsaufgaben, welche sie im Lauf des Workshops benötigen (ein Post-it erzeugen und anheften, in einen Break-out-Room wechseln, ein Bild einfügen ...). Stell sicher, dass alle verstanden haben, wie die Basics funktionieren.
- Beschränke dich auf wenige Tools, zum Beispiel: mündlich austauschen auf Zoom, zusammenarbeiten mit Miro, abstimmen auf Mentimeter. Weniger ist mehr.
- Das Energielevel in einem Remote-Workshop ist nicht mit dem eines normalen Workshops vergleichbar. Deshalb sollte das Timing angepasst werden. Ich empfehle, die täglichen Slots auf maximal 3 Stunden zu begrenzen und jede Stunde eine 10-minütige Pause einzulegen.
- Bringe die TN eines Remote-Workshops dazu, sich per Video zu zeigen, und lege noch mehr Wert auf gegenseitiges, emotionales Kennenlernen. Das erhöht die Chancen auf eine gute Zusammenarbeit.
- Hybride Workshops (teils remote, teils physisch anwesend) sind nur sehr bedingt empfehlenswert. Wenn du das richtig gut hinkriegen willst, benötigst du deutlich mehr Vorbereitungszeit, Erfahrung und viel spezialisierte (und teure!) Technik nebst einer Person, die sich ausschließlich darum kümmert. Hast du das nicht, rate ich: Lass es!

The background features abstract, layered shapes in shades of blue and red, resembling a stylized flame or a modern architectural design. In the upper right, a hand is shown holding a dark blue pen, with the pen tip pointing towards the text. The overall aesthetic is clean and professional.

**WARUM  
WORKSHOPS  
MEHR DENN JE  
GEBRAUCHT  
WERDEN**





Vor gar nicht allzu langer Zeit sah es in den Vorstandsetagen größerer Unternehmen noch so aus: In mahagoniholzvertäfelten Räumen wurde das Schicksal der Welt von Männern in Anzügen entschieden. Es gab patriarchalische Strukturen, lange Entscheidungswege über mehrere Hierarchieebenen hinweg, Anweisungen, Gremien und Silos.

Das ist glücklicherweise ein veraltetes Bild vom idealen Unternehmen. Dennoch: Mindset und Prozesse ändern sich nur sehr langsam.

Auf der anderen Seite steht die neue Welt. Sie ist geprägt von Selbstorganisation und Selbstreflexion, Agilität, echter statt nur dahingesagter Kundenorientierung und vor allem von einem: Teamwork auf Augenhöhe.

Während die eine Welt zunehmend verschwindet und sich die andere ausbreitet, werden beide Welten noch lange zusammenarbeiten.

Workshops bauen Brücken zwischen der alten und der neuen Welt. Die Mitglieder der neuen Welt lernen aus den Erfahrungen der alten, und die Mitglieder der alten Welt kommen aus ihrem Kokon und erfahren, wie viel besser und einfacher es ist, Mitarbeitern echtes Vertrauen entgegenzubringen.





DENKEN

An illustration of a person's head in profile, facing left. The head is light brown with a purple brain inside. A white speech bubble with a curved tail points to the brain. The word 'DENKEN' is written in blue capital letters inside the bubble. Below the head is a dashed blue line, and a pair of scissors is positioned to the left of the line, as if about to cut it.



HANDELN

An illustration of a hand with red-painted fingernails, reaching out from the right. The hand is part of a green long-sleeved shirt. A white speech bubble with a curved tail points to the hand. The word 'HANDELN' is written in blue capital letters inside the bubble.

# Das tayloristische Weltbild

Frederick Winslow Taylor prägte den vor etwas mehr als 100 Jahren entstandenen *Taylorismus*.<sup>1</sup> Das Wesentliche dieses Prinzips ist die Trennung von Denken und Handeln im industriellen Arbeitskontext. »Oben«, im Management, wurde gedacht, und »unten«, bei den Arbeitern, wurde gemacht. Administration und Operation waren strikt getrennt.

Arbeit war so organisiert, dass die Ausführenden nicht denken, keine Fragen stellen und in kleinen, genau definierten und voneinander isolierten Schritten einfach ihren Job erledigen sollten.

Was in der industriellen Fertigung praktisch, wenn auch unmenschlich war – denn Prozesse wiederholten sich unaufhörlich und man wusste am Anfang des Prozesses ziemlich genau, was am Ende herauskam –, erweist sich heute als großes Hindernis. Noch immer stecken viele Unternehmen bis zum Hals im Industriezeitalter.

Doch in komplexen, dynamischen Arbeitsumfeldern und Märkten steht das Ergebnis am Prozessbeginn eben noch nicht fest, und deshalb sind Flexibilität, Kreativität, Resilienz und Eigenverantwortung statt des Wiederholens immer gleicher Arbeitsabläufe gefragt.

Es wird immer noch viel zu oft mit den langsamen, bürokratischen Top-down-Methoden des Industriezeitalters gearbeitet, wo doch jeder kluge Kopf so dringend gebraucht wird.

Eine tayloristische Denkweise macht sich zum Beispiel bemerkbar, wenn jemand meint, dass der Job, den ein Entwickler in neun Tagen erledigt, auch von neun Entwicklern an einem Tag gemacht werden könne.

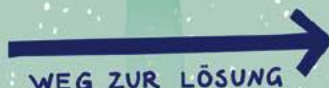
---

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor: *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*, München/Berlin 1922



# TAME PROBLEMS

SITUATION



LÖSUNG



# WICKED PROBLEMS

# Verzwickte Probleme

Alle fühlen es: Die Welt von heute ist VUCA!<sup>2</sup> Sie verändert sich schnell, alles ist unsicher und unvorhersehbar, viele Dinge sind extrem komplex und obendrein in ihrer Bedeutung leicht misszuverstehen. Manche sagen sogar, VUCA hätte als Modell ausgedient und BANI (*brittle, anxious, non-linear, incomprehensible*, also spröde, ängstlich, non-linear, unverständlich) würde den Zustand der heutigen Welt besser abbilden.<sup>3</sup> So oder so: Die Probleme und Herausforderungen werden verzwickter, und wir brauchen die Fähigkeit, damit umzugehen.

## Wicked versus Tame Problems

Bei *Tame Problems* – also zahmen Problemen – geht es darum, von einem bekannten Ist-Zustand über einen mehr oder weniger bekannten Weg zu einem verbesserten Soll-Zustand zu gelangen. Verzwickte Probleme – *Wicked Problems* – verändern sich jedoch mit jeder Intervention.<sup>4</sup>

Oft ist der Ist-Zustand kaum zu definieren, weil er zu komplex oder einfach flexibel ist, der Soll-Zustand ist ebenfalls beweglich und verändert sich im Laufe der Arbeit. Und dementsprechend ist der Weg – von unbekannt zu unbekannt – ebenfalls unklar. Die Lösungen verzwickter Probleme sind nicht richtig oder falsch, sondern besser oder schlechter.

Probleme in unserem Arbeitsumfeld sind heute in den meisten Fällen nicht mehr zahm, sondern tendenziell verzwickt. Es gibt viele, kaum zu beherrschende Einflussfaktoren, viele Beteiligte mit komplexen, undurchsichtigen Absichten, und jedes Problem ist einzigartig. Detailliert vorgeschriebene Prozesse sind daher nicht mehr sinnvoll. Managerinnen und Mitarbeiterinnen müssen heute vor allem resilient sein und sich flexibel und kreativ auf neue Situationen einlassen können.

Komplexe und verzwickte Probleme lassen sich weder ohne tiefe, fachliche Kompetenzen aus unterschiedlichen Richtungen noch ohne verschiedene Perspektiven und gegenseitige Inspiration lösen. Eine enge, kreative und kollaborative Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist relevanter denn je.

2 VUCA bedeutet *volatile, uncertain, complex, ambiguous*. Siehe Oliver Bendel: »VUCA«, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>

3 James Cascio: »Facing the Age of Chaos«, in: *Medium*, 29.04.2020, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

4 Horst W.J. Rittel und Melvin M. Webber (1973): »Dilemmas in a General Theory of Planning«, in: *Policy Sciences*, 4(2), S. 155–169



KONFLIKT-OFFENHEIT

GEGENSEITIGE UNTER-STÜTZUNG

FEHLER-TOLERANZ

INKLUSION

RISIKEN EINGEHEN

UM HILFE BITTEN

WERT-SCHÄTZUNG

Psychologische Sicherheit

Was bringt es, die schlauesten Leute zu versammeln, wenn sie ihren Ideenreichtum nicht ausspielen können? Google hat in der Studie »Project Aristotle« Hunderte von Teams über einen längeren Zeitraum untersucht und herausgefunden, dass der grundlegende Faktor für funktionierende Teams die *psychologische Sicherheit* ist. Teams, in denen die psychologische Sicherheit hoch ist, sind performanter als andere und liefern bessere Ergebnisse.<sup>5</sup>

Psychologische Sicherheit<sup>6</sup> beschreibt, vereinfacht gesagt, das Gefühl des einzelnen Teammitglieds, dass es im Team gut aufgehoben ist. Dabei spielen Fehlertoleranz, Offenheit, Verzeihen und der Umgang mit Kritik eine wesentliche Rolle. Jemand fühlt sich psychologisch sicher, wenn er sich im Team ohne Angst vor Verurteilung traut, auch halbgeare oder unsinnige Ideen zu äußern, oder wenn er aus der Deckung kommt, um seinen Chef auf einen kardinalen Fehler hinzuweisen.

Eine gesunde Fehlerkultur, ein »Fail Forward«, also ein Umfeld, in dem das Team aus Fehlern wirklich lernt, ist nur bei gleichzeitiger psychologischer Sicherheit möglich. Dabei muss keine Kuschatmosphäre herrschen, sondern vor allem gegenseitige Offenheit.

Einer der Indikatoren für hohe psychologische Sicherheit ist *Conversational Turn Taking*, also ein ungefähr gleichmäßig verteilter Redeanteil.

In guten Workshops wird dafür gesorgt, dass sich Teams besser kennenlernen, sich sicher fühlen, gemeinsame Ziele und kreative Ideen entwickeln und natürlich auch, dass alle zu Wort kommen.

---

<sup>5</sup> Charles Duhigg: »What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team«, in: *The New York Times Magazine*, 25.02.2016, <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

<sup>6</sup> Amy Edmondson: *The Fearless Organization*, Hoboken 2019