

Beruf & Bildung

SEITE III/1 - SONNABEND, 16. DEZEMBER 2000 - NR. 295

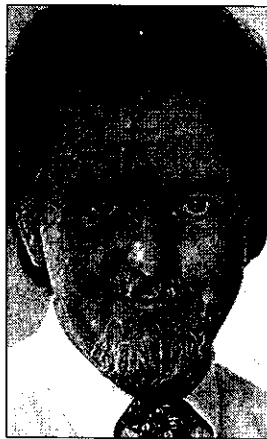
Tipps vom Profi

Workshops – eine neue Mode?

Zunehmend veranstalten Firmen und Verwaltungen „Workshops“, wenn es um komplexe Veränderungen oder Strategiewechsel geht. Für viele Beteiligte ist das eine völlig neue Erfahrung, die zunächst auch Unsicherheiten auslöst.

Was passiert in einem Workshop?

Aus dem Wort Workshops selbst kann



Rainer Nocht,
Personaltrainer
und Moderator,
„Strategieforum“
in Hannover

man nicht viel erkennen – was vielleicht zur Verunsicherung beiträgt. Im Grunde geht es um einmalige ein- bis dreitägige, oder mehrmalige eintägige Veranstaltungen, in denen Gruppen unter Moderation schwierig zu überblickende Themen systematisch lösen oder Konzepte erarbeiten sollen.

Häufig finden sie wegen der intensiven Arbeitsform in Klausur statt.

Klingt nach „Besprechung im Grünen“?

Bedingt, denn die Klausurform garantiert einen ungestörteren und konzentrierten Arbeitsprozess. Ein bis zwei Workshop-Tage bringen nachweislich mehr und fundiertere Ergebnisse, als fünf bis sechs störungsreiche Besprechungen zu je drei Stunden im Unternehmen. Die Hauptvorteile entstehen aber durch die Arbeitsform „Workshop – Moderation“.

Was soll das heißen?

In normalen Besprechungen hat, unabhängig von Ort und Dauer, eine Person die Besprechungsleitung, meistens die hierarchisch höchste. Diese Person ist inhaltlich stark involviert und muss sich gleichzeitig um einen zielstrebigem Arbeitsprozess kümmern. Dieser Spagat misslingt meist zu Lasten einer systematischen Arbeitsweise. Moderation bedeutet: Die Gruppe hat die Inhaltsver-

antwortung, der Moderator die Arbeitsprozess-Verantwortung. Der Moderator sorgt also mit seiner methodischen Kompetenz für ein zeit- und zielorientiertes Arbeiten, die Gruppe kann sich voll auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren.

Woher kommt der Moderator?

Er oder sie kann Mitarbeiter des Unternehmens sein, muss aber auf jeden Fall gut in Moderation ausgebildet sein, Erfahrungen darin haben und inhaltlich neutral sein. Viele Unternehmen holen sich deshalb für den Workshop einen externen professionellen Moderator. Aus vielen Moderationen in 20 Jahren weiß ich, wie wichtig methodische Sicherheit und Erfahrung im Steuern von Gruppenprozessen sind. Da ein externer Moderator nicht „betriebsblind“ und hierarchieabhängig ist, kann er auch viel leichter die unbequemen, aber zielführenden Fragen stellen.

Muss ein Moderator nicht zumindest eine Ahnung von den Inhalten des Workshops haben?

Nur in ganz groben Zügen, denn die inhaltliche Fachkompetenz ist ja in der Gruppe vorhanden. Der Moderator muss das Ziel im Auge haben, ein Moderationsdesign erarbeiten, mit dem die Gruppe systematisch, zeiteffektiv und konsensgetragen zum Ziel kommt. Dazu gehören unter anderem systematisches Denken, die einfachen, aber richtigen Fragen und die Visualisierung von Arbeitsschritten und Ergebnissen.

Was sind häufige Workshop-Anlässe?

Teamentwicklung und auch „Nahtstellen-Workshops“ in denen zwei Gruppen (zum Beispiel Abteilungen oder Projektteams) ihre Zusammenarbeit verbessern und Probleme lösen. Hier ist neben Moderations- auch gruppenspezifische Kompetenz erforderlich. Bei Fachworkshops geht es oft um die Einführung neuer Organisationsformen, Problemlösungen durch interdisziplinäre Teams, Erarbeiten von Firmenleitbild oder Führungsgrundsätzen. Also um Strategieentwicklung und Konzeptionen. Immer, wenn es um komplexe Themen und tragfähige Lösungen geht, ist Workshop-Moderation der bessere Weg als Alleinentscheidungen.

Mit Rainer Nocht sprach
Ralf-Günther Münchow