

# Workshop

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Ein Workshop (englisch: Werkstatt) ist ein personalwirtschaftliches Instrument, mit dem die Teilnehmer Lösungsansätze für ein bestimmtes Thema erarbeiten. Die Gruppe wird dabei von einem Leiter oder Moderator ([http://de.wikipedia.org/wiki/Moderator\\_\(Beruf\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Moderator_(Beruf))) unterstützt. Ziele eines Workshops können das Lösen von Problemen, das Treffen von Entscheidungen oder die Stärkung des Zusammenhalts der Teilnehmer sein. Ein Workshop ist für einen Zeitraum von regelmäßig einem halben bis zu zwei Tagen geplant. Dadurch soll gewährleistet werden, dass ein Thema in aller Ruhe besprochen werden kann und deren Lösungswege und weitere Aktivitäten diskutiert werden können.

### Inhaltsverzeichnis

- 1 Definition
- 2 Begriff
- 3 Voraussetzungen
- 4 Ablauf
  - 4.1 Vorbereitung
  - 4.2 Diskussion
  - 4.3 Entscheidung
  - 4.4 Nachbereitung
- 5 Arten
  - 5.1 Problemlöse-Workshops
  - 5.2 Teamentwicklungs-Workshops
- 6 Gestaltungsmöglichkeiten
- 7 Literatur

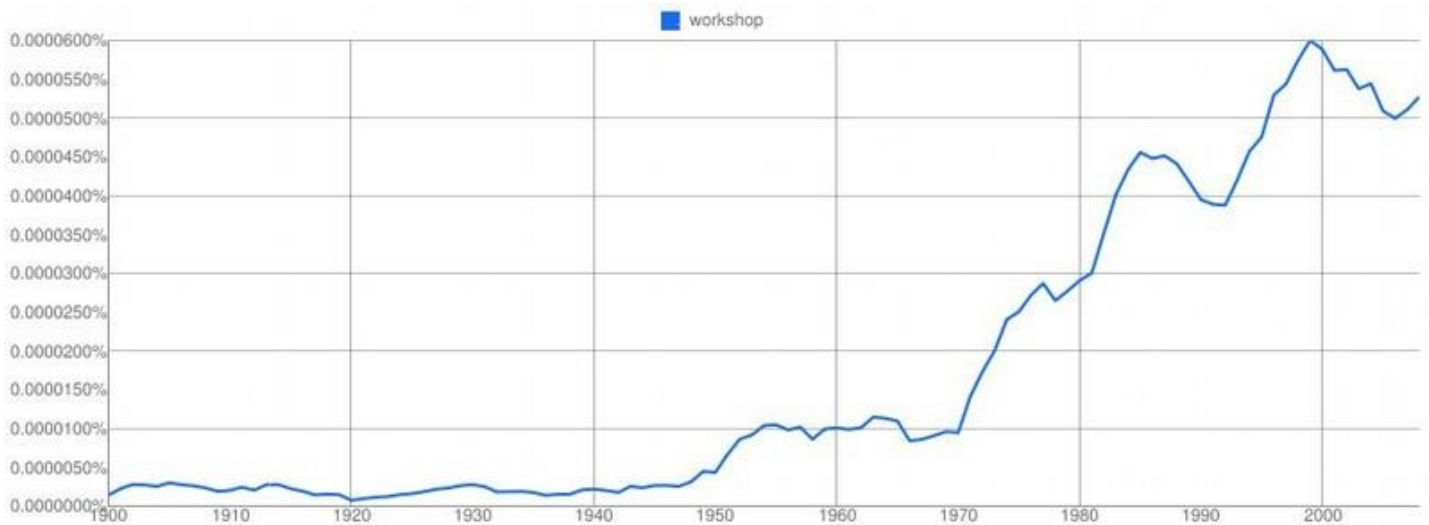
## Definition

"Ein Workshop setzt sich aus einer Gruppe von Teilnehmern zusammen, die sich außerhalb des Arbeitsalltags mit einer ausgewählten Thematik befassen, eine besondere Aufgabe lösen oder gemeinsam ein Arbeitsergebnis produzieren." [1] ([http://books.google.de/books?id=6FooRHuxFjoC&printsec=frontcover&dq=Schiersmann+\(2010\):+Organisationsentwicklung:+Prinzipien+und+Strategien+von+Ver%C3%A4nderungsprozessen&hl=de&ei=jTVRTfhIj8CzBvTtlPMG&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=6FooRHuxFjoC&printsec=frontcover&dq=Schiersmann+(2010):+Organisationsentwicklung:+Prinzipien+und+Strategien+von+Ver%C3%A4nderungsprozessen&hl=de&ei=jTVRTfhIj8CzBvTtlPMG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false))

## Begriff

Der Begriff 'Workshop' stammt aus dem Englischen und wurde ursprünglich nur für Produktions- und Werkstätten verwendet. Er erhielt seine heutige Bedeutung erst seit den 1970er Jahren. Heutzutage hat sich der Begriff im allgemeinen Sprachgebrauch festgesetzt und wird häufig auch im Deutschen verwendet. [2] ([http://ngrams.googlelabs.com/graph?content=workshop&year\\_start=1900&year\\_end=2011&corpus=8&smoothing=3](http://ngrams.googlelabs.com/graph?content=workshop&year_start=1900&year_end=2011&corpus=8&smoothing=3))

Es gibt bis heute keine einheitliche Definition des Begriffes 'Workshop'. Die Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen wie Lehrgang (<http://de.wikipedia.org/wiki/Lehrgang>), Gruppenarbeit ([http://de.wikipedia.org/wiki/Gruppenarbeit\\_\(Didaktik\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Gruppenarbeit_(Didaktik))) oder Arbeitsgemeinschaft (<http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsgemeinschaft>) ist zu beachten.



Prozentangabe bezieht sich auf die relative Häufigkeit, mit der der Begriff "Workshop" im deutschsprachigen Buchbestand von Google-Books vorkommt (NGram Viewer).

## Voraussetzungen

Um einen Workshop erfolgreich durchführen zu können, sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen: [3]

([http://books.google.de/books?id=4cjN\\_daOaTkC&pg=PR7&dq=Brooks-Harris+\(1999\):+Workshops:+designing+and+facilitating+experiential+learning,+S.+49&hl=de&ei=70lZTYj-K8TO4gah3cGdBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=4cjN_daOaTkC&pg=PR7&dq=Brooks-Harris+(1999):+Workshops:+designing+and+facilitating+experiential+learning,+S.+49&hl=de&ei=70lZTYj-K8TO4gah3cGdBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false))

(1999):+Workshops:+designing+and+facilitating+experiential+learning,+S.+49&hl=de&ei=70lZTYj-K8TO4gah3cGdBw&sa=X&oi=book\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Es handelt sich um ein generelles Problem, welches von allen Teilnehmern als relevant erkannt wird und im Arbeitsalltag auftritt. Das Problem sollte zudem vom Umfang innerhalb des Zeitraumes zu erfassen und zu lösen sein. Die Teilnehmer müssen Entscheidungsbefugnisse besitzen und an einer realistischen Lösung interessiert sein.

## Ablauf

Der Ablauf eines Workshops ist in vier verschiedene Phasen unterteilt. Sie spiegeln die einzelnen Teilabschnitte im Verlauf eines Workshops wieder und sollen bei der Koordination und erfolgreichen Durchführung helfen. [4] ([http://books.google.de/books?id=WENiPpEEnwAC&printsec=frontcover&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=WENiPpEEnwAC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)) [5] ([http://books.google.de/books?id=y9Eph3xdRlkC&printsec=frontcover&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=y9Eph3xdRlkC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false))

### Vorbereitung

Zunächst muss der Workshop umfassend vorbereitet werden. Je besser das zugrunde liegende Konzept, desto leichter gestaltet sich die spätere Problemlösung. Die Vorbereitung ist zum größten Teil durch den Moderator durchzuführen. Im Vorfeld sollte vor allem das Problem klar definiert werden. Die eindeutige Darstellung erleichtert die Formulierung bestimmter Ziele und der einzelnen Arbeitsschritte. Die Teilnehmer sollten von dem Problem betroffen und an der Lösung des Problems interessiert sein. Neben der inhaltlichen gibt es auch eine organisatorische Vorbereitung. Für den Workshop muss ausreichend Zeit eingeplant werden. Der Moderator sollte zudem einen angemessen großen und ruhigen Raum für die Durchführung organisieren. Daneben werden verschiedene Materialien (z.B. Flipchart, Karteikarten, Stifte, Beamer) zur visuellen Unterstützung benötigt. Alle Teilnehmer sollten zeitnah eingeladen werden, damit diese sich angemessen vorbereiten können.

### Diskussion

Nach einer kurzen Phase des Kennenlernens und der Vorstellung des Problems werden die einzelnen Anregungen und Lösungsansätze der Teilnehmer gesammelt. Hierzu kann auf verschiedenartige Techniken zurückgegriffen werden, um das

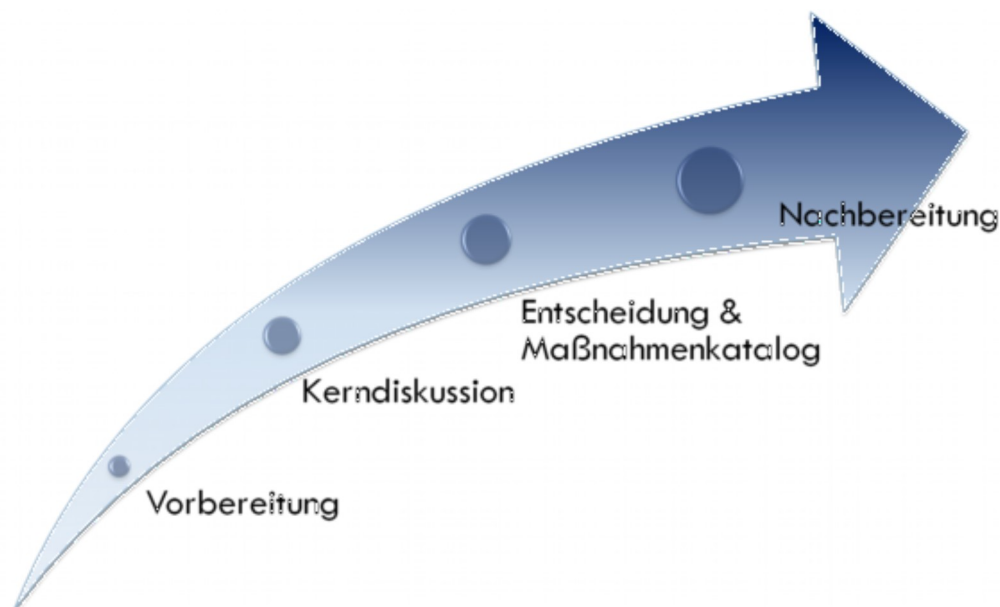
Sammeln von Vorschlägen und Ideen zu erleichtern. Gleichzeitig soll der Moderator auf die Einhaltung von Diskussionsregeln, wie die Feedbackregeln ([http://de.wikipedia.org/wiki/Feedback\\_\(Gruppendynamik\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Feedback_(Gruppendynamik))), achten. Nach der Präsentation der Vorschläge beginnt die eigentliche Diskussion. Die Teilnehmer sollen unter Anleitung des Moderators die Vor- und Nachteile der einzelnen Vorschläge erarbeiten.

### Entscheidung

Nachdem die verschiedenen Vorschläge zur Problemlösung vorgestellt wurden findet eine Vorauswahl statt. Damit können verschiedene Lösungsmöglichkeiten zusammen gefasst werden oder jene aussortiert werden, die nicht realisierbar erscheinen. Die verbleibenden Vorschläge werden diskutiert, konkretisiert und zur Wahl gestellt. Der Moderator sollte darauf achten, dass die Lösungsvorschläge von allen Teilnehmern akzeptiert werden können. Oftmals handelt es sich um gemeinsam erarbeitete Kompromisslösungen. Nach der Auswahl eines Vorschlags muss das weitere Vorgehen verbindlich festgehalten werden. Dazu wird ein Maßnahmenkatalog erstellt, in dem alle Teilschritte zur Zielerreichung aufgeführt werden.

### Nachbereitung

Die Beschlüsse werden dokumentiert. Die festgelegten Maßnahmen werden den Teilnehmern noch einmal schriftlich zugesendet um Missverständnisse zu vermeiden. Zudem sollten alle betroffenen Personen, die nicht am Workshop teilgenommen haben, informiert werden. Danach beginnt die Umsetzung der beschlossenen Maßnahme, gefolgt von der Ergebniskontrolle.



Phasen eines Workshops

## Arten

Workshops werden in der Regel in Problemlöse-Workshops und Teambildungs-Workshops unterteilt: [6] ([http://books.google.de/books?id=EeXulaq96zQC&printsec=frontcover&dq=Paxmann+Der+unternehmensinterne+Businessplan&hl=de&ei=AAknTYSTHciF5AbYgtypCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=EeXulaq96zQC&printsec=frontcover&dq=Paxmann+Der+unternehmensinterne+Businessplan&hl=de&ei=AAknTYSTHciF5AbYgtypCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false))

### Problemlöse-Workshops

Problemlöse-Workshops befassen sich mit der Lösung eines bestimmten Problems. In der Regel handelt es sich um fachliche Probleme, die verschiedene beziehungsweise mehrere Gruppen eines Unternehmens betreffen. Workshops eignen sich auch dazu, neue Produkte zu entwickeln oder bestehende Produkte zu erneuern oder anzupassen. Neben dem klassischen

Problemlöse-Workshop gibt es noch Workshops zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie (<http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensstrategie>). Strategische Workshops werden in der Regel nur vom Management durchgeführt.

### Teamentwicklungs-Workshops

Teamentwicklungs-Workshops sollen dabei helfen, dass sich die Teilnehmer des Workshops kennen lernen beziehungsweise die Zusammenarbeit untereinander zu verbessern. Im Regelfall werden Maßnahmen zur Teamentwicklung bei neu zusammen gesetzten Teams angewendet, deren Mitglieder sich noch gar nicht oder nur kaum kennen. Die besondere Umgebung des Workshops bietet den Teilnehmern die Möglichkeit sich außerhalb des normalen Arbeitsalltages kennen zu lernen. In einer informellen Atmosphäre soll durch das Lösen von Aufgaben aus den Einzelpersonen ein zusammen arbeitendes Team geschaffen werden. Teamentwicklungs-Workshops sollen den Teilnehmern daher genügend Freiräume bieten, um mit der Gruppe Bekanntschaften zu schließen.

Eine besondere Anwendung des Teambildungs-Workshops erfolgt zur Lösung von Konflikten innerhalb einzelner Gruppen. Hierbei handelt es sich meist um Konflikte, die im Alltag nicht ohne Hilfe gelöst werden können. Hier nimmt der Moderator eine zentrale Rolle ein, da er zwischen den Gruppenmitgliedern vermitteln muss ohne dabei Partei zu ergreifen. Erschwert wird dieses meist durch die vorbelasteten Beziehungen der Konfliktparteien und dem großen Widerstand bei festgefahrenen Positionen.

## Gestaltungsmöglichkeiten

Ein Workshop ist ein flexibel einsetzbares Instrument der Personalwirtschaft. Anpassungen können dabei neben der Workshop-Art auch hinsichtlich Dauer und Anzahl der Workshops, der Anzahl und Kompetenzen der Teilnehmer und dem Beteiligungsumfang der Fachbereiche vorgenommen werden. Die Art der Moderation und die Ziele können zudem auch während des Workshops angepasst werden.

## Literatur

- [1] Schiersmann/Thiel (2010): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, S. 92. ([http://books.google.de/books?id=6FooRHuxFjoc&printsec=frontcover&dq=Schiersmann+\(2010\):+Organisationsentwicklung:+Prinzipien+und+Strategien+von+Ver%C3%A4nderungsprozessen&hl=de&ei=jTVRTfhIj8CzBvTtlPMG&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=6FooRHuxFjoc&printsec=frontcover&dq=Schiersmann+(2010):+Organisationsentwicklung:+Prinzipien+und+Strategien+von+Ver%C3%A4nderungsprozessen&hl=de&ei=jTVRTfhIj8CzBvTtlPMG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false))
- [2] Google Ngram Viewer (2011): Verwendung des Begriffs 'Workshop' in der Literatur ([http://ngrams.googlelabs.com/graph?content=workshop&year\\_start=1900&year\\_end=2011&corpus=8&smoothing=3](http://ngrams.googlelabs.com/graph?content=workshop&year_start=1900&year_end=2011&corpus=8&smoothing=3))
- [3] Brooks-Harris/Stock-Ward (1999): Workshops: designing and facilitating experiential learning, S. 49. ([http://books.google.de/books?id=4cJN\\_daOaTkC&pg=PR7&dq=Brooks-Harris+\(1999\):+Workshops:+designing+and+facilitating+experiential+learning,+S.+49&hl=de&ei=70lZTYj-K8TO4gah3cGdBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=4cJN_daOaTkC&pg=PR7&dq=Brooks-Harris+(1999):+Workshops:+designing+and+facilitating+experiential+learning,+S.+49&hl=de&ei=70lZTYj-K8TO4gah3cGdBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false))
- [4] Lipp/Will/Weidenmann (2009): Workshops, Seminare und Besprechungen, S. 20ff. ([http://books.google.de/books?id=WENiPpEEnwAC&printsec=frontcover&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=WENiPpEEnwAC&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false))
- [5] Ruedel (2008): Workshops, S. 99ff. ([http://books.google.de/books?id=y9Eph3xdRlKc&printsec=frontcover&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=y9Eph3xdRlKc&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false))
- [6] Paxmann/Fuchs (2010): Der unternehmensinterne Businessplan, S. 79. ([http://books.google.de/books?id=EeXulaq96zQC&printsec=frontcover&dq=Paxmann+Der+unternehmensinterne+Businessplan&hl=de&ei=AAknTYSTHciF5AbYgtypCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.de/books?id=EeXulaq96zQC&printsec=frontcover&dq=Paxmann+Der+unternehmensinterne+Businessplan&hl=de&ei=AAknTYSTHciF5AbYgtypCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false))

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Workshop](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Workshop)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 15. Februar 2011 um 14:10 Uhr geändert.