



Leitfaden



workshop →

Inhaltsverzeichnis

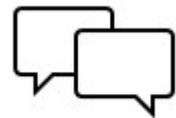
I.	Ziel dieses Leitfadens	3
II.	Definition: Workshop	3
III.	Vorbereitung eines Workshops	4
	1. Workshop-Ziel definieren.....	4
	2. Rahmenbedingungen des Workshops klären	5
	3. Auswahl eines Moderators/einer Moderatorin.....	5
	a. Kriterien für die Auswahl:.....	5
	b. Aufgaben der Moderation:.....	5
IV.	Workshop-Phasen	6
	Phase 1: Eröffnungsphase	6
	Phase 2: Arbeitsphase	6
	Phase 3: Abschlussphase:	11
	Phase 4: Nachbereitung und Ergebnissicherung.....	13
V.	Beispiel Ablaufplan für einen 7-stündigen Workshop	14

I. Ziel dieses Leitfadens



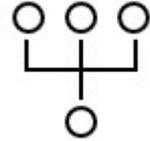
Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es,
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Behörden
eine **Richtschnur für das Format Workshop**
an die Hand zu geben.

II. Definition: Workshop



Beim Workshop handelt es sich im Fortbildungsbereich um eine Veranstaltung,
in der

- eine **kleine Gruppe** (optimal 10 bis 16 Personen)
- in einem **begrenzten Zeitraum** (der von ein paar Stunden bis zu ein paar Tagen dauern kann)
- in **kooperativer Form**
- ein **gemeinsames Arbeitsergebnis** erarbeitet
- und dabei **von einem Moderator/einer Moderatorin unterstützt** wird.



III. Vorbereitung eines Workshops

1. Workshop-Ziel definieren

- a. Was ist **der Anlass/das Thema** für den Workshop?
- b. Welche **Zielgruppe** wird angesprochen?
- c. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten **im Hinblick auf Vorkenntnisse und Fähigkeiten auf einem ähnlichen, möglichst hohen Stand** sein.
- d. Bei der Gruppe sollte es sich am besten
 - um ein Arbeitsteam handeln, das sich darüber austauschen will, wie es eine schwierige oder neue Aufgabe oder eine kritische Situation bewältigen kann, oder
 - um Personen aus unterschiedlichen Arbeitsteams, die aber in Bezug auf die thematisierte Aufgabe oder Situation zusammenarbeiten, oder
 - um Personen mit ähnlicher Funktion oder Aufgabe bzw. in ähnlicher Situation.
 - Welches **Ziel** soll am Ende des Workshops erreicht werden?
 - Mit welchen **Erkenntnissen** sollen die Teilnehmenden nach Hause gehen?

2. Rahmenbedingungen des Workshops klären

- a. Welchen **zeitlichen Rahmen** gibt es?
- b. **Wo** wird der Workshop stattfinden? Online oder Offline-Format?
- c. Was ist die **Teilnehmeranzahl**?

3. Auswahl eines Moderators/einer Moderatorin

- a. Kriterien für die Auswahl:

In der Regel bedarf es einer **professionellen, neutralen Moderation**, die den Workshop gut vorbereitet, für die einzelnen Phasen geeignete Methoden einsetzt, auf die Aktivierung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer hinwirkt, auf die Einhaltung der Umgangsregeln achtet und die Arbeitsergebnisse dokumentiert und den Workshop auf diese Weise, ohne sich in die Inhalte einzumischen, zum Ziel führt.

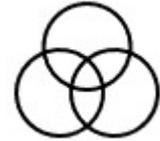
- b. Aufgaben der Moderation:

Die Aufgabe der Moderation besteht vor allem darin,

- die **Kommunikation** in der Gruppe zu **strukturieren**,
- alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu **aktivieren** und die Arbeit der Gruppe so zu steuern, dass das **gemeinsame Ziel** erreicht wird
- und die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erarbeiteten Ergebnisse **dokumentiert** werden.

Zum Thema der Moderation bietet die Lehrgruppe 4 eine Beratung an.

IV. Workshop-Phasen



Insgesamt gibt es **drei Workshop-Phasen**:

ERÖFFNUNGS-, ARBEITS-, ABSCHLUSSPHASE.

Nach dem Workshop ist die Ergebnissicherung von zentraler Bedeutung. Die vereinbarten Maßnahmen sollten einfach und klar und so konkret wie möglich dokumentiert werden. Auch die Ergebnisse der Unterarbeitsgruppen sollten fixiert werden. Meistens geschieht dies durch ein Fotoprotokoll, das den Vorteil hat, die Workshop-Atmosphäre wieder nachempfinden zu lassen und das episodische Gedächtnis anzuregen.

Phase 1: Eröffnungsphase

In der Eröffnungsphase werden folgende Themen behandelt:

- Begrüßung/Vorstellen der Workshop-Leitung und des Moderators
- Sinn, Thema, Ziel des Workshops
- Aushang Tagesstruktur
- Vorstellungsrunde und Erwartungsabfrage der Teilnehmenden
- Die Erwartungsabfrage kann auch einige Tage vor Beginn des Workshops per Mailabfrage an die Teilnehmenden versandt werden.

Phase 2: Arbeitsphase

In der Arbeitsphase findet die eigentliche Auseinandersetzung mit dem Thema statt. Hier geht es darum, Inhalte und Wissen zu vermitteln und dieses auch gleich anzuwenden, aber auch um die Generierung neuer Ideen. In dieser Phase müssen die Teilnehmer aktiv werden und sich einbringen. Dazu nutzt der Moderator/die Moderatorin div. Methoden und leitet die Gruppe an.

***Für Gruppenarbeiten im Workshop kommen u.a.
folgende Methoden in Betracht:***

WORLD CAFÉ:

Diese Methode ist besonders für große Gruppen geeignet und soll dazu verhelfen, dass die verschiedenen Teilnehmer miteinander ins Gespräch kommen. Sie dient eher dem informellen Austausch und hat daher einiges mit der klassischen Kaffeepause gemeinsam. Auch der Aufbau dieser Methode hat viel mit einer Pause gemeinsam: Die Teilnehmer gruppieren sich um Tische, die jeweils vier bis fünf Personen Platz geben. Jeder Tisch kann **verschiedene Elemente** enthalten, bspw.:

- Eine **Speisekarte**: Diese soll dazu dienen, den Teilnehmern einen klaren Fahrplan zu geben, wie sie bei der World-Café-Methode vorzugehen haben.
- Eine **Tischdecke**: Auf einem Blatt oder Block können die verschiedenen Ideen notiert und festgehalten werden.
- **Besteck oder Tischgesteck**: Damit sind verschiedene Utensilien wie Marker, Stifte und Büroklammern gemeint.

Die Teilnehmer gruppieren sich um die Tische und diskutieren die Frage, die vorher festgelegt wurde. Sie haben dafür einen vorab festgelegten Zeitrahmen (bspw. 25 Minuten) und sollten dabei die Ergebnisse oder Zwischenschritte mit Hilfe der bereitgestellten Utensilien festhalten. Nach diesen 25 Minuten werden die Teilnehmer neu gemischt, allerdings bleibt einer der Mitwirkenden am Tisch zurück und präsentiert die Ergebnisse der Gruppe, die sich nun neu bildet. Danach wird wiederum für 25 Minuten diskutiert und das World-Café startet erneut.

6 HÜTE:

Diese Methode ist eine Sonderform des Rollenspiels, bei der jeder aus der Gruppe zeitweise eine von sechs Rollen einnehmen kann, indem er sich einen von sechs farblich unterschiedlichen Hüten aufsetzt, die diese Rollen symbolisieren. Zum Beispiel können die Hüte bei der Diskussion über bestimmte Sachverhalte, Thesen oder Vorschläge für unterschiedliche Rollen, Institutionen oder Organisationseinheiten oder für bestimmte Betrachtungsweisen stehen (etwa „neutral“, „subjektiv“, „optimistisch“, „pessimistisch“, „Innensicht“, „Außensicht“). Bei dieser Methode schlüpfen alle Lernenden in unterschiedliche Rollen und betrachten eine Situation von verschiedenen Seiten. Dadurch entsteht ein vertieftes Verständnis und ein ggf. Perspektivwechsel von der Komplexität einer Problemsituation.

FISHBOWL:

Bei der Fishbowl-Methode diskutiert eine kleine Gruppe von Teilnehmern im Innenkreis (im „Goldfisch-Glas“) ein bestimmtes Thema, während die übrigen Teilnehmer in **einem** Außenkreis die Diskussion beobachten. Möchte ein Teilnehmer aus dem Außenkreis etwas zur Diskussion beitragen, gibt es verschiedene Formen:

- Bei der Methode mit dem „**Gast-Stuhl**“ steht im Innenkreis ein freier Stuhl. Ein Teilnehmer aus dem Außenkreis kann darauf Platz nehmen und mitdiskutieren, bis er alles gesagt hat oder bis ein weiterer Teilnehmer aus dem Außenkreis auf dem Gast-Stuhl Platz nehmen will. Oder ein Teilnehmer aus dem Innenkreis kann seinen Platz freimachen, um einem Teilnehmer aus dem Außenkreis die Mitarbeit im Innenkreis zu ermöglichen.
- In einer anderen Form der Methode dürfen Teilnehmer aus dem Außenkreis ein Mitglied des Innenkreises „**abklopfen**“. Dieses darf dann noch seinen Satz fertig sprechen und macht dann seinen Platz für den Teilnehmer aus dem Außenkreis frei. Diese Form erfordert eine hohe Achtsamkeit und soziale Kompetenz der Teilnehmer, weil alle gleichermaßen den Ablauf steuern müssen.

THINK-PAIR-SHARE:

Diese Methode besteht aus drei Phasen, in denen sich individuelles und kooperatives Lernen abwechseln. In der ersten Phase denkt jeder Lernende allein über die Lösung einer bestimmten Aufgabe nach (Think-Phase). In der zweiten tauschen je zwei Lernende ihre Lösung aus und diskutieren darüber (Pair-Phase). In der dritten tragen die Paare ihre Lösung im Plenum vor (Share-Phase). Anschließend werden alle Lösungen im Plenum eingehend erörtert. Diese Methode ermöglicht eine ständige Vertiefung durch wiederholendes Durchgehen der Fragestellung mit kontinuierlichem Lernfortschritt.

4 STÜHLE:

Im Gruppenraum sind vier (gegebenenfalls auch zwei oder drei, jedenfalls nicht mehr als vier) Stühle verteilt, auf denen Karten mit unterschiedlichen Aussagen liegen. Bei der Aussage, für die sie sich spontan entscheiden, bleiben die einzelnen Gruppenmitglieder stehen. Sie erklären einander, warum sie die Aussage ausgewählt haben und was ihrer Meinung nach für sie spricht. Anschließend haben sie die Möglichkeit, einen Positionswechsel vorzunehmen und diesen eingehend zu begründen. Im Plenum werden die vier Aussagen noch einmal an die Flipchart geschrieben und die Pro- und Contra-Argumente gesammelt. Diese Methode eignet sich vor allem zur Vertiefung eines Problemverständnisses und zum Einüben kritischer Reflexion.

FUTURE BACK:

Future-back Thinking meint, nicht von heute in die Zukunft vorauszudenken/-planen, sondern von der Zukunft her rückwärts bis zur Gegenwart. Ausgangspunkt der Überlegungen ist das Endziel („... haben wir erreicht“) und Fragen zu beantworten, welche Zwischenschritte nötig sind. Also eine Strategie zu entwickeln, indem die Zukunftsvorstellungen auf das Heute zurückgeführt werden. So können aus visionären Ideen Wachstumsstrategien entstehen und Meilensteine gesetzt werden.

ELEVATOR PITCH:

Ein Elevator Pitch, auch genannt **Elevator Speech** oder **Elevator Statement**, ist eine Methode für eine kurze Zusammenfassung einer Idee. Der Kerngedanke eines „elevator pitches“ (auf deutsch in etwa Aufzugszusammenfassung) basiert auf dem Szenario, eine wichtige Person in einem Aufzug zu treffen und diese dann während der Dauer einer Aufzugsfahrt von einer Idee zu überzeugen. Ist die Idee überzeugend genug vorgestellt worden, wird das Gespräch weitergeführt oder man verabredet sich zu einem weiterführenden Meeting.

Ursprünglich war ein Elevator Pitch eine Präsentation, die dazu dienen sollte, einen Investor in kurzer Zeit von einer Geschäftsidee zu überzeugen. So wird Elevator Pitch oft in Projekten oder Verkaufsgesprächen verwendet, wo es wichtig ist, Ideen präzise zu formulieren und auf den Punkt zu bringen.

Besonders in der agilen Projekt- und Organisationswelt werden solche Pitches regelmäßig eingesetzt.

UNVOLLENDETER TAFELANSCHRIEB (UNVOLLENDETE SÄTZE):

Eine Methode, um Vorwissen zu aktivieren, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit und Diskussionsbereitschaft zu fördern. Der/die Dozierende schreibt einen unvollendeten Satz mit Bezug zum Thema auf Flipchart oder auf Karteikarten, den die Teilnehmer/-innen ergänzen sollen. Die Aussagen können gemeinsam diskutiert, strukturiert und zum Thema in einen Zusammenhang gebracht werden.

Beispiele: Nachhaltigkeit heißt für mich, Unternehmen können nachhaltig wirken, wenn ..., Voraussetzungen für Nachhaltigkeit sind ... etc.

ABSCHAFFUNGSDISKUSSION:

Gearbeitet wird mit der Frage, was passieren würde, wenn eine bestimmte Sache, Regelung etc. abgeschafft werden würde. Mit dieser Methode sollen Kommunikations- und Diskussionsbereitschaft gefördert werden.

Bei der Auswahl von Methoden gilt folgendes: Nicht jede Methode eignet sich für spezielle im Workshop zu behandelnden Themen; auch die Zielgruppe, der Teilnehmendenkreis ist bei der Auswahl zu berücksichtigen.

Phase 3: Abschlussphase:

Für die Abschlussphase kommen u.a. folgende Methoden in Betracht:

- **Feedback-/Abschlussrunde:**

Die klassische Variante des Abschlusses ist die Feedback- oder Abschlussrunde. Hier sitzen alle TeilnehmerInnen sowie die TrainerInnen im Kreis. Jeder hat nun die Gelegenheit, Rückmeldung zu allem zu geben, was ihr/ihm am Herzen liegt (z.B. zum Inhalt des Seminars, zur Gruppe, zu den Trainerinnen und Trainern, zu dem, was man aus der Veranstaltung mit nach Hause nimmt). Auch die Trainerinnen und Trainer haben hier die Gelegenheit, noch ein paar abschließende Worte an die Gruppe zu richten.

- **Blitzlichtrunde:**

Hier geht es um eine möglichst knappe, kurze Rückmeldung von den Teilnehmenden.

- **Fünf-Finger-Feedback:**

Jeder Lernende soll eine Rückmeldung zum Workshop schriftlich oder mündlich mit Hilfe der fünf Finger geben. Dabei hat jeder Finger eine Bedeutung: Daumen (Das fand ich super. Daumen hoch dafür), Zeigefinger (Das nehme ich mit; Darauf möchte ich hinweisen. Das fand ich besonders wichtig), Mittelfinger (Das war schlecht. Dafür zeige ich den "Kritikfinger"), Ringfinger (So ist es mir ergangen/So war es für mich), Kleiner Finger (Das kam mir zu kurz).

Für den konkreten Einsatz lässt man die Teilnehmenden entweder eine Hand auf ein leeres Blatt zeichnen, dann machen sich alle Stichworte zu den jeweiligen Fingern und präsentieren ihr Feedback. Oder man malt eine große Hand auf ein Poster (Wand) oder einen Flipchart-Bogen (Fußboden) und alle können ihre Statements auf Post-Its zu den jeweiligen Fingern hängen oder legen.

- **Feedback-Inseln:**

Es werden Stuhlpaare im Raum verteilt – und zwar möglichst so, dass die Gespräche, die auf diesen Stühlen stattfinden, nicht sofort von allen anderen mitgehört werden können (man kann die Stuhlpaare auch auf mehrere Räume aufteilen, falls das möglich ist) – so entstehen Feedback-Inseln. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern steht es nun frei, sich zu zweit auf so eine Insel zu setzen und sich gegenseitig Feedback zu geben. Sobald ein Paar fertig ist, trennen sich die beiden und sehen sich um, ob gerade eine andere Person frei ist, der sie ebenfalls Feedback geben oder die sie um Feedback bitten möchten – wenn ja, bilden die beiden ein neues Paar, usw.

Für diese Übung sollte man unbedingt viel Zeit einplanen, damit die Gespräche in Ruhe und nicht gehetzt stattfinden können.

- **Talking-by-Walking:**

Die ganze Gruppe geht gemeinsam spazieren. Die Moderierenden voraus, die Teilnehmenden – jeweils zu zweit nebeneinander – hinten nach. Die Aufgabe für die Teilnehmenden könnte beispielsweise lauten: ‚Redet mit einer anderen Person darüber, was ihr von dem Workshop mitnehmt oder was ihr euch, basierend auf diesem Workshop, für die Zukunft vornehmt‘.

Zeit ist so lange, so lange der Spaziergang dauert. Da die Moderierenden das Tempo und die Route vorgeben, können sich die Teilnehmenden voll und ganz auf die Gespräche konzentrieren.

Phase 4: Nachbereitung und Ergebnissicherung

- Versand von **Bewertungsbögen**
- Versand eines kurzen (Foto-) **Protokolls** der Ergebnisse an alle Teilnehmenden

V. Beispiel Ablaufplan für einen 7-stündigen Workshop



Die Uhrzeiten im Ablaufplan geben eine grobe Orientierung an.

09:00-10:30 Uhr:

- Begrüßung, Vorstellung der Workshop-Leitung und Erläuterung:
 - Sinn, Thema, Ziel des Workshops - Aushang Tagesstruktur
 - Begrüßung, Vorstellung des Moderators
 - Vorstellungsrunde TeilnehmerInnen (inkl. der Erwartungsabfrage – sofern nicht vorab eingeholt)

Kaffeepause von 10/15 Minuten

10:45-11:30 Uhr:

- Methode Future Back

11:30-12:00 Uhr:

- Methode 6 Hüte

Mittagspause von 12-13 Uhr

13:00-13:45 Uhr:

- Methode „Fishbowl“ (gut zur Auflockerung nach der Mittagspause)
-

13:45-14:00 Uhr:

- Erläuterung Methode World Café

Kaffeepause in Verbindung mit der Methode ...

14:00-15:30

- Methode World Café

15:30-16:00 Uhr

- Reflexion, Feedback, Ausblick



Wir hoffen, Ihr nächster Workshop wird erfolgreich sein!

Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen. (Aristoteles)

Impressum:

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern und für Heimat

Willy-Brandt-Straße 1

50321 Brühl

Telefon: 0228 99 / 629 - 0

Telefax: 0228 99 / 629 - 5100

E-Mail: poststelle@bakoev.bund.de

Internet: www.bakoev.bund.de

Stand: April 2023