WORKSHOPS MIT LÖSUNGSFOKUS

1+1+1=5

Workshops sind aus dem heutigen Projektalltag nicht mehr wegzudenken. Zur Projektplanung beim Projektstart, für inhaltliche Problemlösungen während der Projektdurchführung oder Lessons Learned zum Projektabschluss – in allen Fällen ist eine gemeinsame Bearbeitung in einem Workshop gewöhnlich die Arbeitsform der Wahl. Doch wie kann sichergestellt werden, dass diese Arbeitsform wirklich optimale Ergebnisse bringt und nicht einfach nur zu einem weiteren Meeting wird, bei dem die Beteiligten gelangweilt im Hintergrund ihre Emails bearbeiten und wünschten, sie könnten ihre Zeit sinnvoller verbringen? Wie kann die Teamformel „1+1+1=5“ erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden?

Marion Wetter

In einem Workshop werden normalerweise ein oder mehrere der folgenden Zielsetzungen (vgl. Abb. 1) verfolgt:

- Neue Ideen generieren
- Vereinbarungen treffen
- Entscheidungen fällen
- Probleme lösen
- Komplexität auflösen
- Planung von nächsten Schritten

Hierfür kommen die unterschiedlichsten Methoden zum Einsatz: Mit bunten Moderationskärtchen und Post-its ausgestattet, wird der Fragestellung auf Pinnwänden und Flipcharts zu Leibe gerückt.

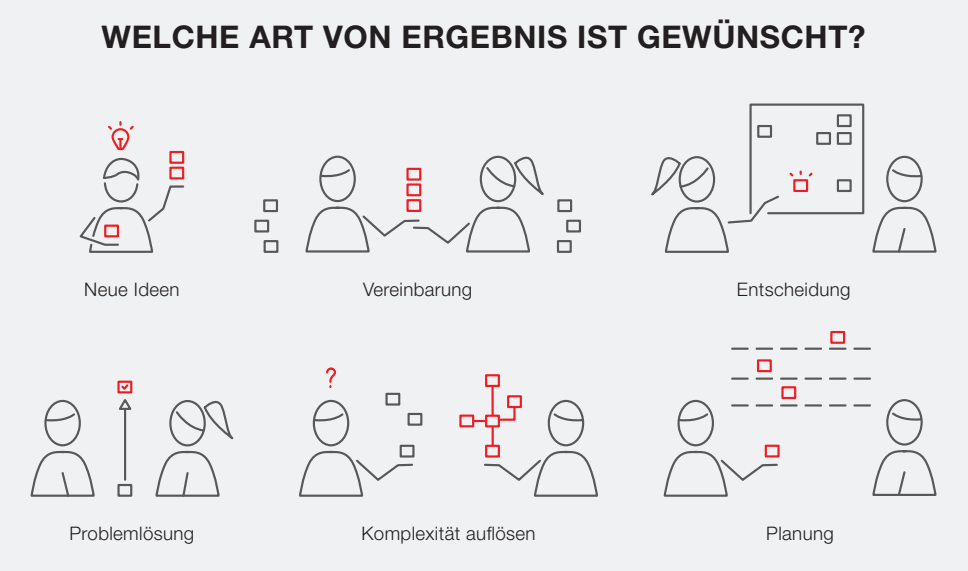

Abb. 1: Workshop-Zielsetzungen

Mit Brainstorming und Mindmapping werden Themen erarbeitet und gemeinsam priorisiert. Verschiedene Sichtweisen können eingebracht werden, ein gemeinsames Verständnis wird geschaffen und kreative Problemlösungen werden erreicht. Wenn gute Zusammenarbeit in einem Workshop gelingt, werden Ergebnisse möglich, die mit einer reinen Summe von Einzelleistungen der Teammitglieder nicht erreicht werden könnten.
Doch woran liegt es, dass in manchen Workshops die Energie bei den Teilnehmern nur so sprüht und bei anderen Gelegenheiten die Arbeit einfach nicht so recht in Fahrt kommen will?

Grundsätze von Workshops: Beteiligung und Ergebnisoffenheit

Die Kunst bei Workshops ist es, Ergebnisoffenheit zuzulassen und gleichzeitig das richtige Maß an Struktur und Vorbereitung zu finden. Nichts demotiviert Teilnehmer nachhaltiger als Workshops, bei denen die Ergebnisse eigentlich schon vor Beginn feststehen und die Teilnehmer nur pro forma befragt werden, ohne wirklich einen Einfluss nehmen zu können.
Ergebnisoffenheit hin oder her – in jedem Workshop gibt es natürlich gewisse Rahmenbedingungen und Erwartungen. Diese sollten vor Beginn transparent gemacht werden, damit allen Teilnehmern klar ist, was noch frei entschieden werden kann und was bereits feststeht.

Konkrete Ergebnisse eines Workshops können daher nur schwer vorab definiert werden, stattdessen wird eher mit einem Zielkorridor (vgl. Abb. 2) gearbeitet, der die allgemeine Richtung der Arbeit bestimmt, aber gleichzeitig Raum für Möglichkeiten gibt, die sich unterwegs ergeben. Auf diese Art der Unschärfe müssen sich sowohl die

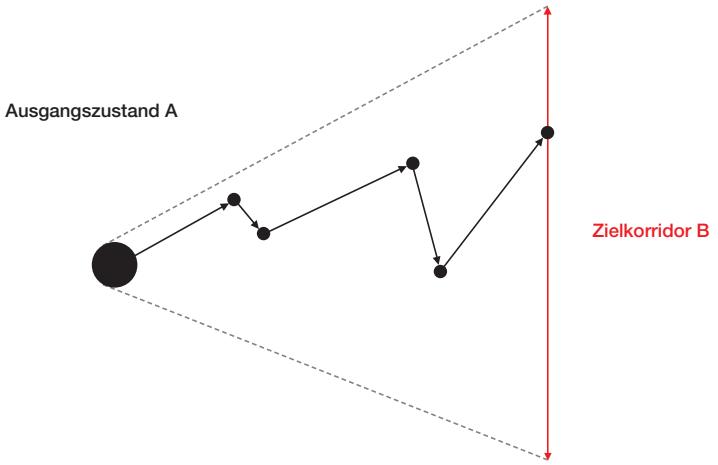

Abb. 2: Zielkorridor

„Wenn etwas funktioniert, mach mehr davon! Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes!“ Grundsatz der Lösungsfokussierung auf Basis von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg

Auftraggeber als auch die Teilnehmer eines Workshops im Vorfeld einlassen können – die klassische Zieldefinition anhand der SMART Formel (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert) ist bei Workshops eher schwierig, stattdessen empfehlen sich ESP Ziele:

- **Emotional:** Ziele mit einer fesselnden, emotionalen Komponente (*„Unser Projekt gemeinsam zum Erfolg führen“* anstatt *„Eine detaillierte Projektplanung erstellen“)*
- **Sensorisch:** Je greifbarer ein Ziel ist, desto leichter kann man es mit anderen teilen – Skizzen, Bilder, Modelle, … alles, was dazu dient, den Zustand nach dem Workshop besser *spür*-bar, be-*greif*-bar und *sicht*-bar zu machen
- **Progressiv:** Workshopziele sind nicht statisch, sondern können sich im Laufe des Workshops verändern – ein Zielkorridor hilft dabei, trotzdem die Fokussierung nicht zu verlieren.

Besondere Zugkraft haben Workshopziele, die von den Teilnehmern mitgestaltet wurden, beziehen Sie diese daher auch bereits in diesen Prozess ein und gestalten Sie gemeinsam ihr ESP Workshopziel!

Der Weg zu einer Lösung ohne Umweg über das Problem

Alle Workshops wollen Lösungen finden, klar! Antworten auf die Fragen *„Welche Ergebnisse soll unser Projekt liefern?“*, *„Was sind unsere nächsten Schritte?“*, *„Wie kann die bereichsübergreifende Zusammenarbeit verbessert werden?“* und viele mehr sollen gefunden werden. Aber um Antworten auf diese Fragen zu bekommen, gibt es unterschiedliche Routen. Die klassische Herangehensweise ist häufig, bestehende Probleme genau zu analysieren, nach Ursachen zu forschen und Schuldige zu identifizieren.
Ein gänzlich neuer Ansatz ist eine Arbeit mit einer strikten Lösungsfokussierung, sozusagen der Weg zu einer Lösung, ohne den Umweg über das Problem.
Ausgehend von der Solution Focused Brief Therapy von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer aus Milwaukee, USA, entwickelte sich in den letzten Jahren ein lösungsorientierter Beratungsansatz für Organisationen.

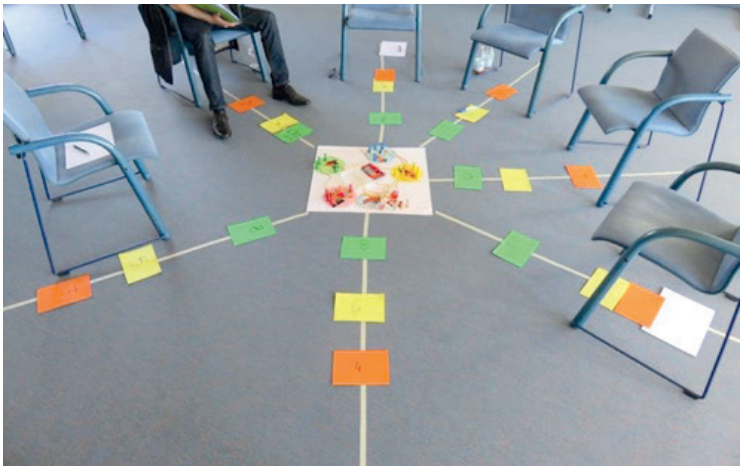

Abb. 3: Skalenarbeit in einem Teamworkshop zur Verbesserung der Zusammenarbeit

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“
Albert Einstein

Anstatt nach Ursachen zu forschen, wird in diesem Ansatz zunächst untersucht, was bereits gut funktioniert, um daraus Ideen für weitere Verbesserungen abzuleiten. Es geht in der Lösungsfokussierung jedoch keineswegs darum, bestehende Probleme und Fragestellungen zu ignorieren oder schön zu reden. Oder in einer Metapher gesprochen: Im klassischen problemorientierten Denken würde man sich fragen, warum das Glas nur halbvoll ist. Beim positiven Denken geht es darum, so zu tun, als wäre das Glas eigentlich voll. Bei der Lösungsfokussierung wiederum lautet die Frage: Was befindet sich bereits in dem Glas und wie kann es noch voller gemacht werden?
Diese Art der Arbeit schafft in Workshops innerhalb kurzer Zeit einen positiven, energiegeladenen Zustand. Der Grund dafür ist, dass es naturgemäß als motivierender empfunden wird, sich auf bestehende Kompetenzen, geglückte Lösungsversuche in der Vergangenheit und mögliche Fähigkeiten zu konzentrieren, als darauf, nach Ursachen zu forschen und Fehlleistungen der Vergangenheit zu analysieren.

Wunderfragen und Skalenarbeit – das Handwerkszeug der Lösungsfokussierung

Probleme liegen immer in der Vergangenheit, Lösungen in der Zukunft – und Problem und Lösung hängen nicht notwendigerweise miteinander zusammen. In der lösungsfokussierten Arbeit wird an möglichen Lösungen gearbeitet, die von den Beteiligten im Detail herausgearbeitet werden. Neben dieser Vision eines Zielzustands werden auch bereits bestehende Schritte in Richtung Lösung untersucht und Ideen erarbeitet, wie man der Zielsetzung noch näher kommen kann. Beispiele für solche Fragestellungen können sein (vgl. Abb. 3):

- *„Angenommen, das Projekt wird zur Zufriedenheit aller Stakeholder abgeschlossen, woran können wir und andere das erkennen? Was wird dann anders sein?“*
- *„Auf einer Skala von 1-10, wie zuversichtlich sind Sie, dass das Projekt ein Erfolg wird? Und was konkret führt zu Ihrer Einschätzung und keinem geringeren Wert?“*

- *„Woran könnten Sie erkennen, dass wir auf der Skala einen Schritt Richtung Zielzustand gemacht haben? Was konkret ist dann anders?“*

Die Fragen der Lösungsfokussierung geben hier nur einen Rahmen vor, die spezifischen Inhalte werden von den Workshopteilnehmern Schritt für Schritt erarbeitet und konkretisiert. In keinem der Fälle werden bestehende Schwierigkeiten ignoriert oder kleingeredet, man nähert sich der Lösung sozusagen nur aus der anderen Richtung. Lösungsfokussierung heißt also nicht, an Problemphobie zu leiden, sondern sich der Kompetenzen bewusst zu machen, die zu einer Lösung beitragen können.
Egal ob es um eine Planung der Projektarbeitspakete geht, um eine Risikoanalyse, einen Lessons Learned Workshop zur Nachbetrachtung des Projektes oder einen Workshop zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team – ein lösungsfokussierter Ansatz bei der Workshopgestaltung eignet sich für beinahe jede Fragestellung. Die Arbeitsformen der Lösungsfokussierung sind dabei vielseitig und können in Zweiergesprächen in Interviewform genauso angewendet werden, wie als Grundlage beim Design von Großgruppenveranstaltungen.

Checkbox

- ☐ Klären Sie zu Beginn eines Workshops die genauen Zielsetzungen und machen sie unverhandelbare Rahmenbedingungen transparent.
- ☐ Beziehen Sie die Teilnehmer in die Zieldefinition des Workshops mit ein – gestalten Sie gemeinsam Ihr ESP Workshopziel (emotional, sensorisch, progressiv).
- ☐ Verzichten Sie auf die Suche nach Schuldigen, sondern überlegen Sie gemeinsam mit Ihrem Team, wie eine Verbesserung aussehen könnte und was konkret dafür notwendig ist.

Mag. (FH) Marion Wetter, PMP
Senior Consultant

M 0043/660/163 99 88
E marion.wetter@pmcc-consulting.com

www.pmcc-consulting.com

pmcc

Lust auf mehr Lösungen bekommen?

In unserem pmcc academy Programm 2017 finden Sie das neue Seminar „social competence – Effektive Moderation und überzeugende Präsentation“.