



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

MINUTEN

Christiane Friedemann
Andreas Steinle

Bessere Workshops

GABAL

**Andreas Steinle
Christiane Friedemann**

30 Minuten

Bessere Workshops

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-080-3

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Illustrationen: Lotte Friedemann
Fotos C. Friedemann, A. Steinle: Paulo Sacramento
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- ***Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.***
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Mindset – der richtige Teamspirit	9
Kreatives Setting	10
Superschurke und Superheldin	14
Kreative Zuversicht	17
Galerie der Leidenschaften	20
2. Perspektivenwechsel – die Würze im Workshop	25
Rollentausch	26
Creative Job Poker	29
Ruhe in Frieden	32
Kill your Business	35
3. Ideenentwicklung – goodbye, Brainstorming	41
Questionstorming	42
Cross Innovation	46
Mirror Thinking	51
Plussing	55
4. Ideenumsetzung – das Neue begreifen	61
Rapid Prototyping	62
Quick Check für Prototypen	66
Future News	71
Future Backcrafting	76

10 Gebote für Moderator*innen	82
Fast Reader	88
Das Autorenduo	94
Weiterführende Literatur	95
Register	96

Vorwort

Die Zeit ist reif: Für Macher*innen, Erfinder*innen, Kreative, Visionär*innen – und das nicht nur in den hippen Start-ups, sondern in den Konzernen, Traditionsunternehmen und Behörden. Die Zeit ist reif, neue Ideen zu entwickeln und in Innovationen umzusetzen. Noch nie hatten wir so viele Möglichkeiten, uns zu vernetzen, sei es digital oder auch physisch. Ergreifen wir diese Chance – indem wir bessere Workshops machen.

Das Format des Workshops wird meistens genutzt, wenn neue Ideen oder Strategien entwickelt werden sollen, zum Beispiel um die Innovationspipeline der Forschungsabteilung zu füllen oder um ein neues Konzept zur Kundenbindung zu entwickeln. Tagtäglich werden Tausende von Workshops durchgeführt. Nicht immer ist das Ergebnis zufriedenstellend, vielleicht weil unter den Teilnehmer*innen ein lautstarkes Alphanatier alle plattredet oder die eingesetzten Methoden nicht die Kreativität beflügeln.

Mit ein paar kleinen Veränderungen im Grundaufbau eines Workshops lässt sich bereits einiges tun, um das gewünschte Ergebnis herbeizuführen. Mit den geeigneten Kreativmethoden an der richtigen Stelle lässt sich der Ideen-Output deutlich steigern.

Wir sind seit über 25 Jahren im Workshop-Business und lernen jeden Tag dazu. Unsere Erfahrungen möchten wir in diesem Buch weitergeben. Denn es ist unser eigener Antrieb, Workshops besser zu machen. Als

Gründer*in und Geschäftsführer*in der Zukunftsinstitut Workshop GmbH tragen wir diesen Ansporn quasi im Namen.

In diesem Buch soll es nicht darum gehen, wie ein Workshop organisiert oder eine Agenda aufgebaut wird. Das ist zwar ebenso wichtig, aber nicht unser Schwerpunkt. Der Fokus liegt auf dem kreativen Miteinander der Teilnehmer*innen. Wie bringt man die Menschen in Schwung? Wie lässt sich ihr Energielevel hoch halten? Wie kitzelt man ihre Kreativität heraus? Wie lassen sich Workshops lebendiger und ideenreicher gestalten? Hierfür haben wir eine Auswahl unserer besten Methoden zusammengestellt. Viele davon sind von uns selbst entwickelt und in zahlreichen Innovationsprojekten angewandt und erprobt worden.

Wir erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern auf Spaß. Denn Spaß braucht es, um gute Ergebnisse in Workshops zu erzielen. In diesem Sinne:

Viel Spaß beim Lesen und beim nächsten Workshop wünschen

Christiane Friedemann & Andreas Steinle
Leidenschaftliche Workshopper



30 MINUTEN

**Warum ist es sinnvoll, wenn sich
im Workshop alle duzen?**

Seite 10

**In jeder Person steckt ein
Superschurke – warum sollte das
Team ihn kennen?**

Seite 14

**Warum zweifeln viele an ihrer
Kreativität und was lässt sich
dagegen tun?**

Seite 17

1. Mindset – der richtige Teamspirit

Entscheidend für das Ergebnis eines Workshops ist das kreative Zusammenspiel der Teilnehmer*innen – ihre Offenheit und ihre Wertschätzung füreinander. Das gilt fürs reale Zusammenkommen genauso wie für die digitale Zusammenarbeit. Doch das Mindset lässt sich nicht von oben verordnen. Viele fragen sich: Wie lässt sich eine Kultur verändern, die über viele Jahre innerhalb einer Organisation gewachsen ist? Wie setzt sich in den Köpfen das entsprechende Mindset fest, um bessere Ideen hervorzubringen? Die Antwort hierauf ist scheinbar einfach und hat es dennoch in sich: durch Üben. Alte Gewohnheiten geben Menschen nur auf, wenn sie diese durch neue Gewohnheiten überschreiben. Und neue Gewohnheiten entstehen durch kontinuierliches Einüben eines veränderten Verhaltens. Zu diesem Zweck setzen wir eine Vielzahl von kleineren Elementen und Warm-ups ein, die zu Beginn und während des Verlaufs von Workshops stattfinden. Sie mögen einigen auf den ersten Blick wie eine überflüssige Spielerei vorkommen. Doch hinter ihnen stehen Denkweisen, die – wenn verinnerlicht – eine Kultur verändern können.

1.1 Kreatives Setting

In unseren Workshops orientieren wir uns an den folgenden Prinzipien, die ein gutes, kreatives Setting ausmachen:

- Interdisziplinarität
- Hierarchiefreiheit
- Autonomie

Ideen entstehen immer dann, wenn neue Verknüpfungen gebildet werden. Deswegen ist Interdisziplinarität so wichtig. Erst wenn Buchhaltung, Marketing und IT in einem Team zusammenarbeiten, entsteht die nötige Perspektivenvielfalt. Damit jede Meinung gleich viel zählt und jede Idee Gehör findet, muss weitgehende Hierarchiefreiheit herrschen. Das bedeutet nicht, dass Hierarchien nicht mehr existieren. Aber während eines Workshops sollten sie im Umgang miteinander keine Rolle spielen.

Das Workshop-Du

Weil Hierarchiefreiheit für ein kreatives Setting wichtig ist, arbeiten wir selbst mit dem Workshop-Du. Auch wenn es anfangs ungewohnt ist, die Kollegen oder die Chefin zu duzen, so wird sich sehr schnell eine lockere Arbeitsatmosphäre einstellen, die den Austausch und Ideenfluss befördert.

Keine Ideen ohne Freiheit

Da man Innovation nicht auf Kommando planen kann, benötigen die Teams zudem ein hohes Maß an Autonomie. Hierzu gehört die Freiheit, wenn nötig auch zwei Schritte zurückgehen zu können. Wenn man im Verlauf eines Projekts feststellt, dass die anfängliche Fragestellung schlecht gewählt war, ist es nicht sinnvoll, die falsche Fährte weiterzuverfolgen.

Psychologische Sicherheit

In einer langjährigen, umfassenden Studie hat Google den wichtigsten Faktor für das Hervorbringen von Innovation herausgefunden: „psychological safety“ – psychologische Sicherheit. Wenn Menschen Angst haben, Fehler zu machen, werden sie keine Risiken eingehen. Ohne Mut zum Risiko werden aber auch keine bahnbrechenden Ideen entstehen.

Keine Kreativität ohne Struktur

Ein hohes Maß an Freiheit bedeutet jedoch nicht, dass es keine Strukturen braucht. Im Gegenteil: Für die Effektivität von Teams sind sie von zentraler Bedeutung, gerade wenn es um kreative Prozesse geht. Strukturen beziehen sich dabei auf Zeit, Raum und Rollen.

1. Zeit

Blicken wir auf die erste strukturgebende Maßnahme: Zeit. Hier gilt:

1. Zu lange an einem Thema kleben zu bleiben, kann den Ideenfluss versiegen lassen.

2. Es führt aber auch zu schlechteren Ergebnissen, sich nicht ausreichend Zeit zu nehmen, um in Variationen zu denken und sich beim Optimieren der Ideen auch mal ein wenig zu quälen.

Für alle unsere Workshops arbeiten wir daher einen detaillierten Zeitplan aus. Wir hängen nicht sklavisch an ihm, aber er definiert Beginn und Ende einer Übung. Dieses sogenannte Time-Boxing sorgt für positiven Stress. Es macht es erforderlich, die vorhandene Zeit optimal zu nutzen und sich nicht in langwierige Diskussionen zu verwickeln.



*Abb. 1: Beim **Time-Boxing** geht es darum, Beginn und Ende einzelner Übungen innerhalb des Workshops klar festzulegen. Das sorgt für ein fokussiertes Arbeiten und eine klare Struktur.*

2. Raum

Neben der Zeit gibt der Umgang mit dem Raum die Strukturen der Zusammenarbeit vor.

- **Im Stehen Ideen entwickeln:** Für die Ideenentwicklung lassen wir Teams im Stehen arbeiten – wenn immer möglich auch in der digitalen Zusammenarbeit. Das sorgt für eine größere Dynamik.
- **Ideen festhalten:** In einem analogen Setting muss der Raum groß genug sein, um alle Ideen festhalten zu können. Im optimalen Fall sind alle Wände beschreib- und beklebbar.
- **Inspiration:** Wenn möglich handelt es sich nicht um einen klassischen Besprechungs- oder Konferenzraum, denn diese bieten meist nur wenig Inspiration. Bei digitalen Workshops lässt sich mit virtuellen Hintergrundbildern arbeiten.

Priming nutzen

Warum ist eine inspirierende Umgebung so wichtig? Unser Gehirn nimmt unbewusst Außenreize wahr, die zu bestimmten Denkmustern führen. In der Psychologie wird dieses Phänomen als Priming bezeichnet. Ein steriler, freudloser Raum wird eher zu konventionellen Ideen führen als beispielsweise ein Ort mit Café-Atmosphäre. Um die gewohnten Denkwelten zu verlassen, müssen wir eben auch die gewohnten Umgebungen verlassen. Wir empfehlen daher, Workshops möglichst außerhalb der eigenen Organisation zu machen.

3. Klare Rollenverteilung im Workshop

Die dritte strukturbildende Maßnahme bezieht sich auf die Rollen innerhalb eines Teams. Insbesondere wenn dieses ohne die Unterstützung von Moderator*innen

zusammenarbeitet, hilft es, wenn sich jede und jeder auf eine wichtige Aufgabe fokussiert:

- Eine Person behält die Zeit im Blick und fungiert als **Zeitwächter*in**.
- Eine andere Person sorgt dafür, dass keine Idee verloren geht, und hält alles schriftlich und möglichst auch bildlich auf Notizzetteln fest – und ist somit **Ideenfänger*in**.
- Der oder die **Wohlfühlbeauftragte** hat die Teambedürfnisse im Blick: Wird eine Pause, Kaffee oder Sonstiges benötigt? Der Bauch hat immer recht.

30

Workshops benötigen ein kreatives Setting, wenn am Ende gute Ideen herauskommen sollen. Das Team sollte möglichst interdisziplinär zusammengestellt sein, um die Ideenvielfalt zu fördern. Das Workshop-Du trägt dazu bei, dass Hierarchien keine große Rolle spielen. Ein Workshop-Raum außerhalb der eigenen Organisation lässt leichter neue Perspektiven zu.

1.2 Superschurke und Superheldin

Workshopsleben von der Vielfalt ihrer Teilnehmer*innen. Wenn der Kontrollfreak auf die Träumerin trifft, ist kreative Reibung vorprogrammiert, genauso sind es aber auch blank liegende Nerven und Stoßgebete: „Mensch, lass den Müller endlich aufhören zu nörgeln!“ Was uns

bei anderen auf die Nerven geht, ist manchmal genau das, was eine kreative Idee braucht, um besser zu werden. Der Grat zwischen positiver und negativer Reibung ist jedoch ein schmaler. Wenn der Kontrollfreak übertreibt, ist das Ergebnis destruktiv.

Aus diesem Grund wenden wir zum Start eines Workshops häufig das Warm-up *Superschurke und Superheldin* an. Dabei geht es darum, sich seiner ganz besonderen Stärken und Schwächen in der Zusammenarbeit bewusst zu werden.

Auge in Auge mit dem Marathon-Quassler

Zunächst sollen sich alle ihren inneren „Superschurken“ oder ihre „Superschurkin“ vor Augen führen, diesen oder diese auf ein Blatt Papier malen und mit einem kreativen Namen versehen.

- **Beispiel:** *Wer beispielsweise schnell in einen Endlos-Monolog verfällt, könnte seinen Superschurken „Marathon-Quassler“ nennen und seine Zeichnung mit einer überdimensionierten Sprechblase versehen. Wenn im Verlauf des Workshops die betreffende Person zum Monolog ansetzt, dürfen die anderen sich mit der nötigen humorvollen Zuwendung äußern: „Hey Marathon-Quassler, deine Zeit ist um.“*

Sich der Schurken-Eigenschaften bewusst zu werden, verbessert den Teamspirit erheblich. Zum einen sind alle anderen vorgewarnt und können besser damit umgehen. Zum anderen gibt man dem Team die Erlaubnis,

einzuschreiten, wenn der Superschurke hervorkommt. Da alle solch einen Superschurken oder eine solche Superschurkin in sich tragen, lässt sich ein liebevolles Verhältnis zu ihm oder ihr aufbauen. Und manchmal braucht es ja durchaus auch Schurken-Eigenschaften.

Verborgene Superkräfte wecken

Ebenso hilfreich ist es, sich seines Superhelden oder seiner Superheldin bewusst zu werden. Das stärkt das Selbstvertrauen und gibt Zuversicht. Für Kreativprozesse sind das entscheidende Zutaten.



*Abb. 2: Wenn die **Superschurk*innen** der Teilnehmer*innen einen Namen haben, verlieren sie ihren Schrecken und die Gruppe kann ihnen humorvoll und konstruktiv begegnen. Aber auch alle anwesenden **Superheld*innen** sollten bekannt sein, damit sie ihre Superpower optimal einbringen können.*