

## Wege zu wirkungslosen Workshops

Zu Recht sollte bei allem, was geschieht und geschehen ist, der erste Blick und überhaupt die Aufmerksamkeit dem gelten, was sich darin als Ressource für uns, unserem Umfeld und beider Weiterentwicklung zeigt. Denn mit dieser Grundeinstellung der Ressourcenorientierung wird es einfacher und lustvoller sich den Fragen der Zukunft zuzuwenden, zu deren Beantwortung ein Grundgefühl wie Zuversicht sicher hilfreich ist. Wenn wir uns auf das konzentrieren, was uns gelingt, dann können wir einen Großteil dieses Grundgefühls wahrscheinlicher machen, und damit auch die notwendigen Antworten.

Dennoch: für das Lernen reicht das allein nicht aus. Lernen wir denn immer aus der Zuversicht? Ist es nicht oft genug so, dass eben scheinbar aussichtslose Situationen zu einem an- und aufgeregten inneren Dialog veranlassen: Was soll ich jetzt tun? Und wie kann ich dieses in Zukunft besser umgehen?

Das Leben bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten sich eben mit diesen beiden Fragen auseinanderzusetzen, ich möchte hier nur einen kleinen Aspekt herausgreifen, der sich auf meine Arbeit in der Gestaltung von Workshops bezieht. Mit den Schlussfolgerungen, die ich gezogen habe (oder auch ziehen musste), wende ich mich somit an Berufskolleginnen, um ihnen in ihren Erkenntnis- und Lernprozessen zumindest das Gefühl zu geben, mit ihren jeweiligen Fragen in Gesellschaft zu sein und sie anzuregen, die konstruktiven Teile des Scheiterns als tatsächliche Ressource zu erkennen.

Begünstigt durch einen im herkömmlichen Sinne nicht optimal verlaufenen Workshop (das Thema ist für meine Betrachtung eher zweitrangig) habe ich mich gefragt, was eigentlich die schnellsten und besten Wege sind, einen Workshop wirkungslos zu machen (wiederum im herkömmlichen Sinne, denn Lernen ist ja auch eine Wirkung). Dabei bin ich zusammenfassend auf drei Faktoren gekommen, die Wesentliches beitragen: Das sind

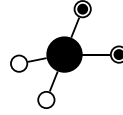
1. Äußere Faktoren
2. Immanente Faktoren
3. funktionsbezogenen Faktoren

Zu den Faktoren, die in den äußeren Rahmen und den jeweiligen Bedingungen im Umfeld eines Workshops gehören, ließen sich folgende Punkte nennen:

- trotz anders lautenden Absichten, zeigt es sich in der Veranstaltung, dass sich die Teilnehmenden in ihren Funktionen hinterfragen müssen
- zu noch mehr Verunsicherungen gehört es, wenn das verdeckt geschieht/geschehen muss
- verstärkt wird dieser Effekt zudem, wenn die Zukunftsoptionen des Auftraggebers im Grunde schon feststehen, sie aber nicht benennt
- der Workshop findet zum Selbstzweck statt
- auch auf Nachfrage stellt sich der Workshop bei den Beteiligten als sinnfrei heraus
- Änderungen des Kontextes oder der Zielsetzungen werden nach dem Motto übergangen: „es war schon immer so“
- von Einfluss ist es auch, wenn man die Veranstaltung an einem Sonntag (früher Nachmittag) beginnt und möglichst viele andere circadiane Rhythmen stört
- mitunter lässt sich feststellen, dass der Auftraggeber zwar gewechselt hat, der Auftrag aber nicht erneuert wurde

Die aus meiner Sicht wichtigsten immanenten Faktoren sind:

- es gibt kein Vertrauen und es kann in der Kürze der Zeit auch nicht hergestellt werden, weder zwischen den Teilnehmenden, noch zum Auftraggeber oder zum Berater
- es bleibt bei dauerhafter Höflichkeit
- die Tendenz höflicher Abwertungen steigt
- die Dynamik innerhalb der Teilnehmenden verhält sich zunehmend dysfunktional (hoher Konfliktpotenzial bei gleichzeitigem Vermeidungswunsch)
- die Beteiligten wissen nichts voneinander, es gibt kein gegenseitiges Interesse
- das jeweilige Wollen der Beteiligten wird nicht sichtbar (weil es nicht in diesem Rahmen vorhanden ist oder der Rahmen keine Möglichkeit lässt)



- Die Struktur des Workshops enthält viele Möglichkeiten zur Selbstdarstellung Einzelner mit der Wirkung, dass andere fast „Unsichtbar“ werden

Und dann sind da noch die funktionsbezogenen Faktoren, aus Sicht des Beraters:

- der Berater hat den Auftrag aus dem Gefühl der Gutmütigkeit, der Verbindlichkeit, der Gefälligkeit oder einem ausgeprägt wirtschaftlichen Denken übernommen, jedoch ohne wirkliches Interesse oder Engagement
- die Funktion ist nicht ausreichend geklärt und es stellt sich im Verlauf die Frage, wer denn eigentlich der Moderator ist
- ebenso gehen Berater und Teilnehmende von unterschiedlichen Themen aus, ohne es rechtzeitig zu bemerken oder dem Versuch, Unklarheiten für sich zu nutzen
- es ist nicht möglich, eine Meta-Ebene im Gespräch zu erreichen, von der aus die Situation klärbarer wäre
- überhaupt scheint es wenig Kontakt zwischen dem Berater und den Teilnehmenden sowie zwischen den Teilnehmenden zu geben, deutlich zu bemerken z.B. an einer „technischen Lebendigkeit“, die undurchdringlich erscheint
- Nur mühsam gelingt es dem Berater, seine hier unzureichende Kenntnis über Inhalte und Techniken (Gespräch, Prozessgestaltung) zu verbergen
- der Workshop ist Bühne für das Stück des Beraters
- der Berater verlässt sich sehr auf das sichere Gefühl der Routine

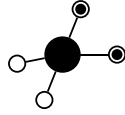
All diese Punkte dienen ja zunächst der Orientierung in der Vielzahl von Gefühlen, die uns möglicherweise während eines Workshops beschleichen. Eine Beschreibung oder ´Bewusstwerdung´ dient zunächst der Distanzierung, um in den Handlungsmöglichkeiten freier und kreativer werden zu können. Es gilt, auch die ungunstigen Situationen, Eindrücke und Ratlosigkeit als Quellen zu entdecken, und zwar als solche, die uns erfahren machen. Erfahrung wiederum ist eine gute Basis für langfristigen Erfolg. Mit der Zeit wird es zunehmend gelingen, die Tendenz der Abwertung zu wenden und Situationen zu schätzen, die Beweglichkeit erfordern und unsere Stabilität gleichzeitig stärken.

Aus diesen Gründen ist mir ein Satz von Peter Rühmkorf ein guter Begleiter bei meinen Aufgaben geworden:  
„Bleib ´erschütterbar und widersteh´!“

*Stefan Latt*

**laterale**

Kehlerstraße 18d, A 6850 Dornbirn  
t +43 5572 23566, m +43 676 847755800  
office@laterale.at, www.laterale.at



Organisationsentwicklungs-Beratung GmbH