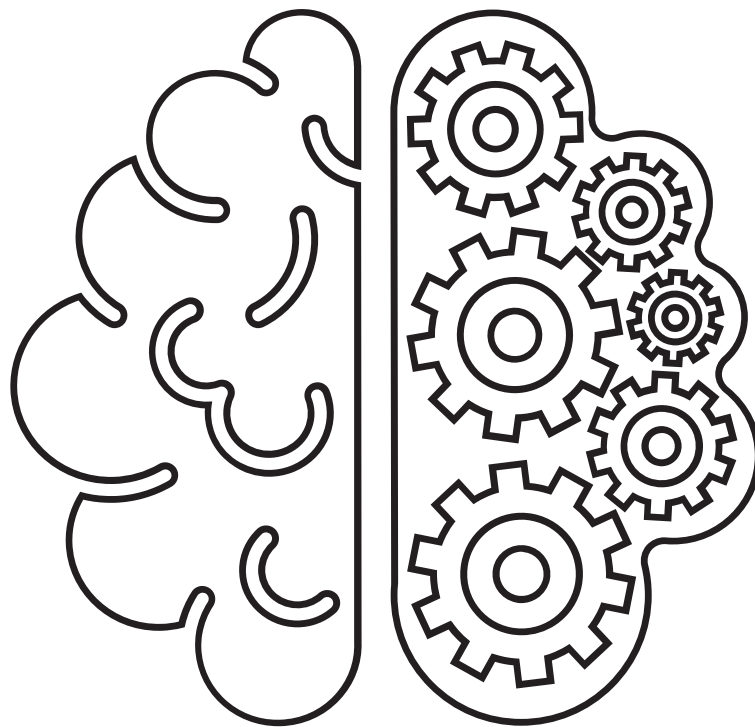


Workshops, die Wirkung zeigen

Ein praxisnaher Leitfaden für erfolgreiche Workshops.



westhive
coworking ecosystem

Executive Summary

Dieses Whitepaper zeigt, wie Workshops gestaltet werden können, damit sie Wirkung entfalten – inhaltlich, organisatorisch und menschlich.

Basierend auf langjähriger Praxis in der Konzeption und Durchführung von Workshops erläutert es:

- was erfolgreiche Workshops ausmacht,
- welche Fragen Klarheit und Entscheidungen ermöglichen,
- wie Teilnehmende sinnvoll ausgewählt werden,
- und wie Massnahmen priorisiert und umgesetzt werden.

Ziel ist es, Workshops als wirksames Arbeitsformat zu positionieren – jenseits von klassischen Meetings und reiner Ideensammlung.

01

Einleitung

Workshops sind keine kreativen Pausen vom Alltag. Sie sind Arbeitsformate für Themen, die im normalen Betrieb oft keinen Platz finden:

Entscheidungen

Klärung

Richtungsfragen

Neuausrichtung

Gerade deshalb scheitern viele Workshops nicht an den Inhalten, sondern am Rahmen, an fehlender Klarheit oder an falschen Erwartungen.

Dieses Whitepaper bündelt Erfahrungen aus der Praxis und zeigt, was wirklich hilft, damit Workshops Wirkung entfalten.

02

Was erfolgreiche Workshops ausmacht

Die besten Workshops entstehen dort, wo Menschen sich wohlfühlen, wo fokussiertes Denken möglich ist, wo gemeinsam an Lösungen gearbeitet wird.

Dafür braucht es mehr als Flipcharts und gute Moderation.

Es braucht den richtigen Rahmen:

- ein klares Ziel,
- die richtigen Menschen im Raum,
- einen Ort, der Denken erleichtert,
- Energie über den ganzen Tag hinweg

**Kurz gesagt:
Struktur, Atmosphäre und Joy of Work.**

03

Gute Fragen sind der Kern jedes Workshops

Gute Workshops erkennt man an guten Fragen.
Fünf Fragen, die einen Workshop weiterbringen:

1 Worum geht es hier wirklich?

4 Was passiert, wenn wir nichts tun?

2 Was müssen wir heute entscheiden, damit wir weiterkommen?

5 Was wäre ein gutes Ergebnis für heute?

3 Was wissen wir – und was glauben wir nur zu wissen?

6 Was lassen wir heute bewusst weg?

Tipp: Diese Fragen zu Beginn sichtbar im Raum platzieren

04

Workshop-Mythen, die wir gerne beerdigen würden

Mythos 1

Workshops sind Meetings mit Post-its.
Nein. Sie sind strukturierte Arbeitsräume.

Mythos 2

Ein Workshop ist gut, wenn alle zufrieden sind.
Gut ist er, wenn sich etwas bewegt.

Mythos 3

Gute Ideen entstehen spontan.
Sie entstehen, wenn Struktur, Fokus und Joy of Work
zusammenkommen.

05

Wen sollte man zu einem Workshop einladen?

Ein häufiger Fehler: Workshops werden mit den üblichen Verdächtigen besetzt.
Ein besserer Ansatz ist, bewusst divers zu denken.

Je unterschiedlicher die Perspektiven...

*...desto breiter das
Problemverständnis*

*...desto kreativer die
Lösungsansätze*

*...desto robuster die
Entscheidungen*

Homogene Gruppen sind schneller, diverse Gruppen sind besser.

Eine gute Mischung im Raum macht den Unterschied:

**Fachliche
Expertise**

**Operative
Erfahrung**

**Strategische
Sicht**

**Aussen-
perspektive**

06

Massnahmen priorisieren: Aufwand vs. Impact

Nicht alle Massnahmen können gleichzeitig umgesetzt werden.

Fokus entsteht durch bewusste Priorisierung.

Bewertungslogik		
Aufwand Umsetzung	1 = hoch	3 = tief
Erwarteter Impact	1 = tief	3 = hoch

Massnahme / Idee	Aufwand (1-3)	Impact (1-3)	Total	Verantwortlich	Zeithorizont

Massnahmen werden bewertet, summiert und nach Punktezahl sortiert.

Umgesetzt werden zuerst jene **mit hohem Impact und überschaubarem Aufwand**.

07

Warum Workshops ausserhalb des eigenen Büros stattfinden sollten

Der Ort, an dem ein Workshop stattfindet, ist kein Detail. Er beeinflusst Fokus, Haltung und letztlich die Qualität der Ergebnisse.

Workshops in den eigenen Büroräumlichkeiten haben einen entscheidenden Nachteil: Der Alltag ist immer präsent. E-Mails, spontane Rückfragen oder das Gefühl, «nur schnell etwas erledigen zu müssen», unterbrechen Denken und Diskussionen.

**Wer das Büro verlässt, lässt
den Alltag zurück – und schafft
Raum für Wirkung.**

Ein bewusster Ortswechsel schafft Abstand – räumlich und mental. Er signalisiert: Jetzt geht es nicht um das Tagesgeschäft, sondern um das Wichtige. Um Reflexion, Entscheidungen und Weiterentwicklung.

Was der Ortswechsel bewirkt:

- Mehr Fokus durch weniger Ablenkung
- Neue Perspektiven durch eine neue Umgebung
- Klare Rollen: Workshop statt operativer Modus
- Höhere Verbindlichkeit bei Entscheidungen

08

Dringend vs. Wichtig

Im Alltag gewinnt fast immer das Dringende.

E-Mails, Deadlines, operative Themen fordern sofortige Aufmerksamkeit.

Das Wichtige hingegen – Strategie, Weiterentwicklung, Grundsatzentscheide – drängt sich selten auf. Und genau deshalb wird es verschoben.

Dieses Spannungsfeld beschreibt das bekannte **Dringend-Wichtig-Prinzip**:

**Was dringend ist, verlangt Reaktion.
Was wichtig ist, verlangt bewusste Entscheidung.**

Ohne klar reservierte Zeit bleibt das Wichtige im Schatten des Tagesgeschäfts. Man optimiert Abläufe – statt Richtung zu klären.

Workshops schaffen genau diesen Raum.

Sie unterbrechen den operativen Modus und ermöglichen Fragen wie:

- Tun wir noch das Richtige?
- Passt unsere Ausrichtung?
- Wo müssen wir grundlegend neu denken?

Was dringend ist, meldet sich laut, was wichtig ist, braucht Raum.

Ein guter Workshop ist deshalb nicht nur ein Format – sondern eine bewusste Priorisierung.

09

Occam's Razor im Workshop

**Occam's Razor besagt:
«Die einfachste Lösung
ist oft die beste.»**

In Workshops passiert jedoch häufig das Gegenteil:

- Modelle werden komplexer
- Ideen zahlreicher
- Diskussionen länger

Doch jede zusätzliche Annahme erhöht Komplexität – und jede zusätzliche Komplexität erschwert Umsetzung.

Occam's Razor erinnert daran:

- **Komplexität hinterfragen**
- **Annahmen reduzieren**
- **Lösungen bevorzugen, die praktikabel sind**

Ein hilfreicher Moment im Workshop ist die Reduktionsfrage:

Was wäre die einfachste Lösung, die funktionieren könnte?

Einfachheit bedeutet nicht Oberflächlichkeit.

Sie ist oft das Ergebnis klaren Denkens.

In einer komplexen Welt ist Reduktion eine Führungsentscheidung.

10

Pausen sind Teil des Designs

Pausen sind kein Unterbruch, sondern ein Gestaltungselement.

Neurowissenschaftliche Forschung zeigt, dass unser Gehirn in sogenannten Ultradian Rhythmen arbeitet – etwa 60 bis 90 Minuten konzentrierter Aktivität, gefolgt von einem natürlichen Leistungsabfall.

Nach dieser Phase sinken:

- Konzentration
- Entscheidungsqualität
- Aufnahmefähigkeit

Wird dieser natürliche Rhythmus ignoriert, entstehen typische Workshop-Phänomene:

- Diskussionen wiederholen sich
- Argumente werden emotionaler
- Komplexität steigt – Klarheit sinkt

Eine Pause wirkt hier nicht als Luxus, sondern als kognitiver Reset.

.....

Cognitive Load: Das Gehirn hat eine Kapazitätsgrenze

Die Cognitive Load Theory beschreibt, dass das Arbeitsgedächtnis nur eine begrenzte Menge an Informationen gleichzeitig verarbeiten kann.

In Workshops kumuliert:

- neue Information
- soziale Dynamik
- Entscheidungsdruck
- Perspektivenvielfalt

Ohne bewusste Entlastung überfordert man das System.

Pausen reduzieren kognitive Last – und erhöhen damit die Qualität der nächsten Diskussionsphase.

Informelle Gespräche sind produktiv

Studien zur Gruppenarbeit zeigen, dass informelle Interaktion Vertrauen stärkt und Konflikte entschärft.

In Pausen passiert oft Folgendes:

- Positionen werden relativiert
- Missverständnisse geklärt
- Mut für klare Aussagen entsteht

Viele Durchbrüche geschehen nicht im Plenum – sondern beim Kaffee.

.....

Bewegung aktiviert andere Denkprozesse

Die Forschung zur Embodied Cognition zeigt, dass Denken nicht rein mental ist – Körper und Bewegung beeinflussen kognitive Prozesse.

Bewegung:

- erhöht Durchblutung und Sauerstoffzufuhr
- aktiviert kreative Netzwerke im Gehirn
- reduziert Stresshormone

Ein kurzer Spaziergang kann produktiver sein als 30 Minuten Diskussion im Sitzen.

.....

Decision Fatigue ist real

Je mehr Entscheidungen Menschen treffen, desto schlechter werden sie.

Dieses Phänomen – **Decision Fatigue** – ist gut dokumentiert. Deshalb sind lange Workshop-Tage ohne Unterbrechung riskant.

Strukturiert gesetzte Pausen schützen die Qualität von Entscheidungen.

.....

Der Rhythmus als Designprinzip

Ein guter Workshop folgt keinem Zufall, sondern einem Spannungsbogen:

- Orientierung
- Analyse
- Pause (Reset)
- Vertiefung
- Pause (Reflexion)
- Entscheidung

Wer Pausen bewusst gestaltet, gestaltet Ergebnisqualität.

Pausen sind kein Verlust von Zeit. Sie sind Investition in Klarheit.

11

Do's & Don'ts im Workshop



Do's

1. Das Ziel sichtbar machen

Zielklarheit reduziert Unsicherheit. In der Organisationspsychologie gilt: Klare Zieldefinition erhöht die Leistungsfähigkeit signifikant (Goal-Setting Theory, Locke & Latham).

Ein sichtbares Ziel:

- strukturiert Diskussionen
- reduziert Abschweifungen
- erhöht Entscheidungsqualität

2. Psychologische Sicherheit ermöglichen

Die Forschung von Amy Edmondson zeigt: Teams mit hoher psychologischer Sicherheit treffen bessere Entscheidungen, weil Widerspruch möglich ist.

Das bedeutet:

- Kritik ist erlaubt
- Fragen sind legitim
- Zweifel dürfen geäußert werden

Ohne Sicherheit entsteht künstliche Harmonie – und schlechte Entscheidungen.

3. Entscheidungen explizit machen

Studien zur Meeting-Effektivität zeigen, dass viele Meetings keine klaren Entscheidungen produzieren.

Ein einfacher Unterschied:

„Wir sollten ...“ vs. „Wir entscheiden ...“

Explizite Entscheidungssprache erhöht Verbindlichkeit.

4. Dokumentation reduziert Verzerrung

Das menschliche Gedächtnis ist fehleranfällig. Ohne Dokumentation entstehen nach wenigen Tagen unterschiedliche Erinnerungen desselben Workshops.

Visualisierung:

- erhöht Transparenz
- reduziert Missverständnisse
- stärkt Ownership

5. Verantwortlichkeiten klar benennen

Verantwortung wirkt nur, wenn sie konkret ist.

Forschung zur Gruppenleistung zeigt:

Diffuse Zuständigkeit reduziert Umsetzung (Social Loafing).

Klar benannte Verantwortung erhöht Umsetzung signifikant.



Don'ts

1. Zu viele Themen

Kognitive Überlastung reduziert Entscheidungstiefe.
Breite ersetzt Tiefe – und Tiefe ist entscheidend.

2. Dauerbeschallung

Passive Zuhörer verarbeiten weniger.
Aktive Beteiligung erhöht Behaltensleistung deutlich.
Workshops sind Arbeitsformate – keine Präsentationsformate.

3. Harmonie über Klarheit stellen

Konfliktvermeidung führt zu oberflächlichen Lösungen.
Konstruktiver Widerspruch ist kein Störfaktor – sondern Qualitätsmerkmal.

4. Workshops ohne nächste Schritte

Ohne klar definierte Umsetzung sinkt Motivation.
Studien zur Verhaltensänderung zeigen:
Konkrete nächste Schritte erhöhen Umsetzungswahrscheinlichkeit massiv.

Zusammengefasst

Wirkungsvolle Workshops basieren nicht auf Intuition allein,
sondern auf nachvollziehbaren Prinzipien:

- Begrenzte Aufmerksamkeit
- Reduzierte kognitive Last
- Psychologische Sicherheit
- Klare Entscheidungsarchitektur

Arbeit darf sich gut anfühlen. Sie muss aber wirksam sein.

Fazit

Ein erfolgreicher Workshop ist kein Event.

Er ist eine Führungsentscheidung.

Er unterbricht das operative Dauerrauschen und schafft Raum für das, was wirklich zählt: Richtung, Priorität, Entscheidung. Organisationen scheitern selten an fehlenden Ideen.

Sie scheitern an Unklarheit, Überkomplexität und halb getroffenen Entscheidungen.

Ein gut gestalteter Workshop wirkt dem entgegen:

Er macht das Ziel unmissverständlich,
... reduziert Komplexität auf das Wesentliche,
... bringt relevante Perspektiven zusammen,
... ermöglicht offenen Widerspruch,
... und führt zu klaren, dokumentierten Beschlüssen.

Ein Workshop ist damit kein kreativer Austausch – sondern strukturierte Entscheidungsarbeit. Sein Wert zeigt sich nicht in der Atmosphäre des Tages, sondern in der Konsequenz danach:

- **Sind Verantwortlichkeiten klar?**
- **Sind Massnahmen priorisiert?**
- **Ist die Richtung eindeutig?**

Ein guter Workshop hinterlässt keine Folien. Er hinterlässt Orientierung. Arbeit darf inspirieren. Aber sie muss Wirkung erzeugen.

Joy of Work entsteht dort, wo Klarheit zu Entscheidung wird – und Entscheidung zu Umsetzung.

Über dieses Whitepaper

Dieses Whitepaper basiert auf der **Erfahrung aus zahlreichen Workshops, Strategieformaten und Offsites**, die wir über viele Jahre hinweg konzipiert und begleitet haben – lange bevor Westhive entstanden ist.

Diese Erfahrung bringen wir heute zusammen mit dem richtigen räumlichen und organisatorischen Rahmen ein, um Workshops zu ermöglichen, die Wirkung entfalten.

Kontaktiere uns, wir helfen dir gerne weiter:

westhive.com | info@westhive.com | +41 43 444 68 00

Link zur Übersicht sämtlicher Workshop Spaces:



Schweizweit. Unterschiedlich. Aber immer mit demselben Anspruch an Qualität und Erlebnis.

- Zürich Hardturm
- Zürich Paradeplatz
- Zürich Bleicherweg
- Zürich Seestrasse
- Zürich Stettbach
- Basel Rosental
- Zug Tech Cluster
- Genf Pont-Rouge

