

- Vertraulich -

Studie

# **Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen**

Status quo, Moderation, Erfolg

**Münster, Mai 2017**

---

Prof. Dr. Holger Buxel

Fachhochschule Münster, Fachbereich 8, Corrensstr. 25, 48149 Münster, Germany  
Tel.: +49 (0) 251 / 83 - 65451; E-Mail: [buxel@fh-muenster.de](mailto:buxel@fh-muenster.de); Web: [www.fh-muenster.de](http://www.fh-muenster.de)

---

# Hintergrund und Zielsetzung der vorliegenden Studie

## Hintergrund der Studie:

- Bei komplexeren oder bereichsübergreifenden Fragestellungen müssen im Unternehmen oft Tagungen bzw. größere Workshops organisiert werden, bei denen viele Personen und Abteilungen zusammen eine gute Lösung erarbeiten müssen.
- In den letzten Jahren sind für die Arbeit in solchen Projekten neue Moderations-Tools und Workshop-Methoden entwickelt worden, die oft auch als „Großgruppen-Methoden“ bezeichnet werden. Eine Großgruppe bei einem Workshop oder eine Tagung beginnt in der Praxis oft schon ab 15 Teilnehmern (TN), es können aber auch deutlich mehr Beteiligte sein, die einzubinden sind.
- Bisher liegen nur wenige Erkenntnisse vor, wie der Status-quo der Umsetzung solcher Tagungen und größerer Workshops mit vielen Beteiligten in Unternehmen aussieht, und welche Rolle Großgruppen-Methoden in der Praxis spielen. Vor diesem Hintergrund wurde eine Screening-Befragung mit dem Ziel durchgeführt, Einblicke in den Status-quo und die aktuellen Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung solcher Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen zu gewinnen.

## Ziel der Studie ist es, vor diesem Hintergrund folgende Kern-Fragen zu untersuchen:

- Wie häufig werden in Unternehmen Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 Teilnehmer durchgeführt?
- Zu welchen Themen werden solche Tagungen bzw. größeren Workshops durchgeführt?
- Wie werden diese Tagungen bzw. größeren Workshops moderiert?
- Welche Großgruppen-Methoden werden in der Praxis eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?
- Wie sieht der Erfolg bei der Gestaltung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen aus und was sind zentrale Erfolgsfaktoren?

**Als Stichprobe wurden n=225 Unternehmen befragt.**

# Kontakt / Hinweis

Der vorliegende Berichtsband gibt einen Überblick über die zentralen Ergebnisse der im Winter 2016/2017 durchgeführten Befragungen zum Thema „Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen“.

**Bei Fragen erreichen Sie den Autor wie folgt:**



## **Prof. Dr. Holger Buxel**

Fachhochschule Münster  
Prof. Dr. Holger Buxel  
Corrensstr. 25  
48149 Münster, Germany

Tel.: +49 (0) 251/ 83-65451  
buxel@fh-muenster.de

### Hinweis für Quellenangaben:

Buxel, Holger (2017): Studie Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen: Status quo, Moderation, Erfolg. Münster 2017.

# Gliederung

## Zusammenfassung

## Studiendesign und -aufbau

## Ergebnisse

## Ausblick

# Zusammenfassung

## Merkmale der Befragten

- An der Befragung nahmen insgesamt n=255 (>250 Mitarbeiter) Unternehmen aus Deutschland teil.
- Die Stichprobe umfasst dabei einen Querschnitt von Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen (von unter 500 bis über 5.000 Mitarbeiter).
- Die für die Unternehmen antwortenden Mitarbeiter waren überwiegend Führungskräfte (Abteilungs-/Bereichsleitung) aus den Bereichen Personal/Organisationsentwicklung/zentrales Projektmanagement (69%). In 14% der Fälle nahm die Geschäftsführung bzw. das BU-Management selbst an der Befragung teil.

## Ziel der Studie war es, die folgenden fünf Kern-Fragen zu untersuchen:

- Wie häufig werden in Unternehmen Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 Teilnehmern (TN) durchgeführt?
- Zu welchen Themen werden solche Tagungen bzw. größeren Workshops durchgeführt?
- Wie werden diese Tagungen bzw. größeren Workshops moderiert?
- Welche Großgruppen-Methoden werden in der Praxis eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?
- Wie sieht der Erfolg bei der Gestaltung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen aus und was sind zentrale Erfolgsfaktoren?

Die Studienergebnisse zeichnen entlang der fünf Kernfragen das nachfolgende Bild.

# Zusammenfassung

## Häufigkeit von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Mit Blick auf die Frage, wie häufig in Unternehmen Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 Teilnehmern durchgeführt werden, bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt steht, zeigt sich, dass derartige Arbeits-Tagungen/Workshops in der Praxis weit verbreitet sind und in vielen Unternehmen zum Standard gehören:

- 96% der befragten Unternehmen führen mindestens einmal im Jahr eintägige Arbeits-Tagungen/Workshops mit 15-25 Beteiligten durch. Eintägige Arbeits-Tagungen/Workshops mit 26-50 Beteiligten führen noch 85%, mit über 50 Beteiligten noch 68% der befragten Unternehmen mindestens einmal im Jahr durch.
- Auch mehrtägige Arbeits-Tagungen/Workshops mit über 15 Beteiligten sind weit verbreitet. Mehrtägige Arbeits-Tagungen/Workshops mit 15-25 Beteiligten werden von 85% der befragten Unternehmen mindestens einmal im Jahr organisiert. Bei mehrtägigen Arbeits-Tagungen/Workshops mit 26-50 Beteiligten sind es 67%, mit über 50 Beteiligten noch 51% der befragten Unternehmen.

Die Häufigkeit des Einsatzes von ein- und mehrtägigen Arbeits-Tagungen/Workshops hängt dabei in der Praxis von der Größe des Unternehmens ab.

- So liegt bspw. der Anteil an Unternehmen mit unter 500 Mitarbeitern, die eintägige Arbeits-Tagungen/Workshops mit 15-25 Beteiligten mehr als ein- bis dreimal im Jahr durchführt, bei 44%.
- Bei Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern sind es hingegen 97%.

# Zusammenfassung

## Themen von Großgruppen-Tagungen und Workshops

Die Themen, zu denen solche Tagungen bzw. größeren Workshops in Unternehmen mit mehr als 15 Teilnehmern durchgeführt werden, sind in der Praxis offensichtlich recht vielfältig. Die Top-3 Themen, zu denen schon einmal Arbeits-Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 Personen in den befragten Unternehmen durchgeführt wurden, sind

- Strategietagung /Strategiediskussion (76%)
- Planung des Starts eine großen Projektes (67%) sowie
- Vertriebstagung/ Vertriebskonzeptentwicklung (52%).

Neben diesen Top-3-Themen gibt es noch diverse weitere typische Anlässe und Problemstellungen, zu denen häufig größere Arbeits-Tagungen/Workshops durchgeführt werden.

Mit zunehmender Mitarbeiterzahl des Unternehmens vergrößert sich tendenziell auch das Themenspektrum, zu dem größere Arbeits-Tagungen/Workshops durchgeführt werden.

# Zusammenfassung

## **Moderation von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops**

Knapp die Hälfte (48%) der befragten Unternehmen gibt an, dass es in ihrem Unternehmen Mitarbeiter gibt, die speziell für die Moderation von Arbeits-Tagungen oder größeren Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern ausgebildet oder geschult sind. In Unternehmen mit unter 500 Mitarbeitern sind es dabei allerdings nur 26%, in Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern hingegen 65% der befragten Unternehmen.

Diese Arbeits-Tagungen oder größeren Workshops in Unternehmen werden dabei von verschiedenen Personenkreisen moderiert:

- 84% der Befragten geben an, dass bei der Moderation solcher Arbeits-Events auch eigene Mitarbeiter eingesetzt werden.
- In 44% der befragten Unternehmen übernehmen auch Unternehmensberater die Moderation.
- Bei 52% der Unternehmen kommen spezialisierte Moderatoren zum Einsatz.

Darüber hinaus zeigt sich, dass mit zunehmender Mitarbeiterzahl des Unternehmens auch häufiger auf spezialisierte Moderatoren zurückgegriffen wird.

# Zusammenfassung

## Anwendung von speziellen Großgruppen-Methoden

Die Unternehmen wurden entlang einer Liste von speziellen Großgruppen-Methoden für die Durchführung von Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten befragt, welche dieser Moderations- bzw. Workshop-Methoden in ihrem Unternehmen schon einmal eingesetzt wurden.

Insgesamt zeigt sich, dass der Einsatz von speziellen Großgruppen-Methoden einige Verbreitung gefunden hat, wobei einige der Methode deutlich häufiger als andere bislang Anwendung finden:

- Die am häufigsten genutzte spezielle Moderations- bzw. Workshop-Methode für die Durchführung von Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten ist die World-Café-Methode, die schon in 43% der befragten Unternehmen einmal zum Einsatz kam.
- Auch die Open-Space-Methode wurde schon in knapp 18% der befragten Unternehmen einmal angewandt.
- Online-Tools für virtuelle Konferenzen wurden von 12% der befragten Unternehmen eingesetzt.
- Andere Methoden wie RTSC, die Methoden nach Beer (bspw. Syntegration, Move Moderation, ...), Zukunftskonferenz oder Wissensdreh-scheiben-Methoden fanden indes bislang nur in 8% oder weniger der befragten Unternehmen Anwendung.

Dabei gilt: Je größer das Unternehmen ist, desto weiter verbreitet ist in der Regel auch der Einsatz spezieller Moderations- bzw. Workshop-Methoden für die Durchführung von Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten.

Diejenigen befragten Unternehmen, die speziellen Großgruppen-Methoden schon einmal eingesetzt haben, beurteilen die eingesetzten Methoden durch die Reihe sehr positiv. Die besten Erfahrungen wurden offensichtlich mit Methoden nach Beer (Syntegration, Move Moderation, etc.) sowie der World-Café-Methode gemacht.

# Zusammenfassung

## Erfolg von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Die Befragten wurden auch danach befragt, wie erfolgreich sie bei der Gestaltung von größeren Arbeits-Tagungen/Workshops sind. Insgesamt zeigt sich ein eher durchwachsenes Bild. Nur 56% der befragten Unternehmen stimmten zu, dass es Ihnen in der Regel gelingt, bei größeren Arbeits-Tagungen/Workshops mit mehr als 15 Beteiligten die vorher gesteckten Ziele der Tagung/des Workshops zu erreichen. 28% sind hingegen eher indifferent bei der Erfolgsbewertung (+/-), und 16% der Befragten geben sogar an, dass es Ihnen in der Regel eher nicht gelingt, die vorher gesteckten Ziele zu erreichen. Die erfolgreiche Umsetzung von größeren Arbeits-Tagungen/Workshops scheint entsprechend in viele Unternehmen öfter mal Probleme zu bereiten.

Neben der Erfolgserreichung wurde weiterhin betrachtet, in wie weit die befragten Unternehmen bei ihren größeren Arbeits-Tagungen/Workshops an typischen Problemen „leiden“, die oft als Begleiterscheinung auftreten, wenn viele Personen und Abteilungen zusammen eine gute Lösung für eine Problemstellung erarbeiten müssen. Diesbezüglich zeigt sich, dass bspw. viele Unternehmen Probleme damit haben, dass in solchen Tagungen/Workshops dominante Persönlichkeiten die Diskussion an sich reißen (66%) und dass sich die eher zurückhaltenden und stilleren Teilnehmer nicht engagiert einbringen (72%). Ein weiteres typisches Problem ist die Geschwindigkeit, mit der es gelingt, Lösungen zu erarbeiten (70%), sowie einen Konsens für die Lösung unter den Beteiligten zu erreichen (45%).

Um Aussagen treffen zu können, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen mit Blick auf die erfolgreiche Gestaltung von Arbeits-Tagungen/Workshops mit mehr als 15 Beteiligten auszeichnet, wurden die Befragten in zwei Erfolgsgruppen (hoch/niedrig) unterteilt. Darauf aufbauend wurde betrachtet, in wie weit sich Unterschiede zwischen beiden Gruppen im Auftreten von Problemen während der Arbeits-Tagungen/Workshops zeigen. Dabei zeigt sich, dass die erfolgreichen Unternehmen entlang fast aller typischen Problemfelder derartiger Workshops deutlich besser abschneiden. Ursächlich dafür könnte sein, dass häufiger spezialisierte Moderatoren und Methoden für Großgruppen eingesetzt werden, mit deren Hilfe es den erfolgreichen Unternehmen offensichtlich besser gelingt, eine hohe Lernkurve bei allen Beteiligten über die Problemstellung sowie Aufbruchsstimmung und Umsetzungswillen für die Lösung zu erzeugen, und auch gute inhaltliche (effektive) Lösungen zu erarbeiten.

# Zusammenfassung

## **Erfolg von Großgruppen-Tagungen bzw. –Workshops (Fortsetzung)**

Eine parallele Betrachtung des Auftretens typischer Probleme in größeren Arbeits-Tagungen/Workshops gekoppelt mit einer Unterschiedsbetrachtung zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen weist darauf hin, dass starke Einflussfaktoren für die Optimierung des Erfolges von Großgruppentagungen typischerweise darin zu suchen sind,

- eine hohe Lernkurve bei allen Beteiligten über die Problemstellung zu erzeugen,
- das Know-how der Teilnehmer in den Arbeitsprozess effizient einzubringen,

um die Problemstellung und Lösungsansätze effizient zu diskutieren und zu guten (effizienten) Lösungen zu kommen. Weitere wichtige Einflussfaktoren zur Optimierung des Erfolges dürften darin bestehen,

- Teamspirit zu erzeugen sowie
- Aufbruchsstimmung und Umsetzungswillen für die Lösung bei den Beteiligten zu erzeugen.

Dort, wo dies gelingt, ist die Chance für eine erfolgreiche Gestaltung von Arbeits-Tagungen/Workshops mit mehr als 15 Beteiligten groß.

# Zusammenfassung

## Fazit

Die Befragungsergebnisse weisen darauf hin, dass Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 Teilnehmern, bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt steht, in der Unternehmenspraxis Standard sind, auch in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern.

Die erfolgreiche Umsetzung von größeren Arbeits-Tagungen und Workshops bereitet in der Unternehmenspraxis öfter Probleme, die vorher gesteckten Ziele der Tagung/des Workshops zu erreichen. Mit steigender Personenzahl wächst in einem größeren Tagungen/Workshop mit vielen Beteiligten die Schwierigkeit, gute Lösungen erarbeiten zu können, da der Arbeitsprozess aufgrund der Personenvielzahl eine hohe Komplexität besitzt. Dabei zeigt sich, dass diejenigen Unternehmen, die nicht so erfolgreich bei der Umsetzung derartiger Arbeits-Tagungen und Workshops sind, regelmäßig in ihren Tagungen/Workshops stark an denselben immer wiederkehrenden Problemen „leiden“, die auf die Komplexität der Arbeit in großen Gruppen zurück zu führen sind.

Spezielle Moderations-Skills für die Bewältigung der Arbeit mit größeren Gruppen sind nur teilweise in den Unternehmen vorhanden. Viele spezielle Großgruppen-Methoden, die für Tagungen und Workshops mit großen Gruppen entwickelt wurden um die Komplexität im Arbeitsprozess zu beherrschen, sind bislang offensichtlich nur begrenzt in der Unternehmenspraxis im Einsatz. Hier kann eine zentrale Ursache für die Probleme vieler Unternehmen vermutet werden, bei größeren Arbeits-Tagungen/Workshops mit mehr als 15 Beteiligten die vorher gesteckten Ziele der Tagung/des Workshops zu erreichen

Alles in allem kann gefolgert werden, dass bei der Gestaltung und Umsetzung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in vielen Unternehmen noch Professionalisierungsbedarf im Bereich Moderations-Skills und Großgruppen-Methoden vermutet werden kann. Diesen anzugehen dürfte sich lohnen, denn dort, wo entsprechend Moderations-Skills und -Methoden in den Unternehmen eingesetzt werden, ist auch der Erfolg solcher Tagungen und Workshops meist deutlich höher.

**Gliederung**

**Zusammenfassung**

**Studiendesign und -aufbau**

**Ergebnisse**

**Ausblick**

# Studiendesign und -aufbau

## Über das Studienkonzept

- Gegenstand der Studie war die Betrachtung des Status-quo und der aktuellen Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen entlang der folgenden Kern-Fragen:
  - Wie häufig werden in Unternehmen Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 Teilnehmer durchgeführt?
  - Zu welchen Themen werden solche Tagungen bzw. größeren Workshops durchgeführt?
  - Wie werden diese Tagungen bzw. größeren Workshops moderiert?
  - Welche Großgruppen-Methoden werden in der Praxis eingesetzt? Und wie wird deren Leistungsfähigkeit bewertet?
  - Wie sieht der Erfolg bei der Gestaltung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen aus und was sind zentrale Erfolgsfaktoren?

# Studiendesign und -aufbau

## Studiendurchführung

- Erarbeitung von Fragebogeninhalten durch Prof. Dr. Holger Buxel (Fachhochschule Münster)
- Befragungszielgruppe waren Unternehmen in Deutschland mit mindestens 250 Mitarbeitern
- Adressen-Selektion zur Ansprache erfolgte über eine Unternehmens-Adressdatenbank
- Aufbauend Durchführung einer schriftlichen Befragung i.V.m. mit einer Online-Teilnahmeoption im Zeitraum November 2016 bis Januar 2017.
- Insgesamt nahmen n=255 Unternehmen an der Befragung teil.

**Gliederung**

**Zusammenfassung**

**Studiendesign und -aufbau**

**Ergebnisse**

**Ausblick**

# Inhalte des Fragebogens

## 1 Merkmale der Befragten

2 Wie häufig werden in Unternehmen Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 TN durchgeführt?

3 Zu welchen Themen werden solche Tagungen bzw. größeren Workshops durchgeführt?

4 Wie werden diese Tagungen bzw. größeren Workshops moderiert?

5 Welche Großgruppen-Methoden werden in der Praxis eingesetzt? Und wie wird die Leistungsfähigkeit bewertet?

6 Wie sieht der Erfolg bei der Gestaltung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen aus und was sind zentrale Erfolgsfaktoren?

# Merkmale der Befragten

Frage: Ihre Funktion?

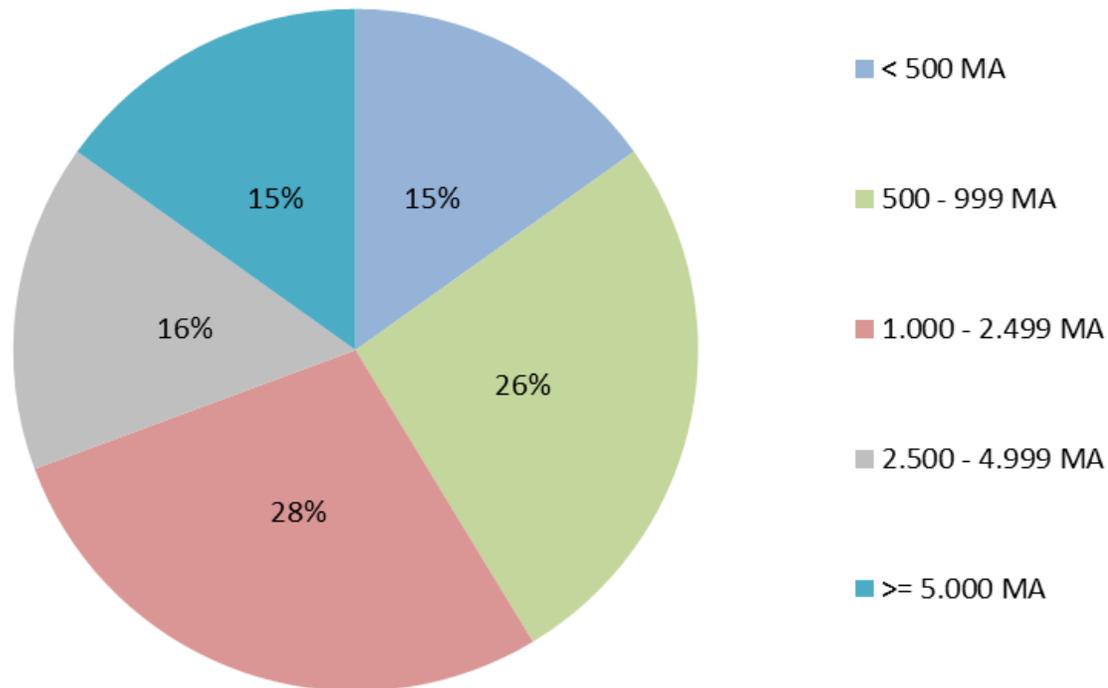
[Alle Befragten, n=225]



# Merkmale der Befragten

Frage: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen in etwa?

[Alle Befragten, n=225]



# Inhalte des Fragebogens

**1 Merkmale der Befragten**

**2 Wie häufig werden in Unternehmen Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 TN durchgeführt?**

**3 Zu welchen Themen werden solche Tagungen bzw. größeren Workshops durchgeführt?**

**4 Wie werden diese Tagungen bzw. größeren Workshops moderiert?**

**5 Welche Großgruppen-Methoden werden in der Praxis eingesetzt? Und wie wird die Leistungsfähigkeit bewertet?**

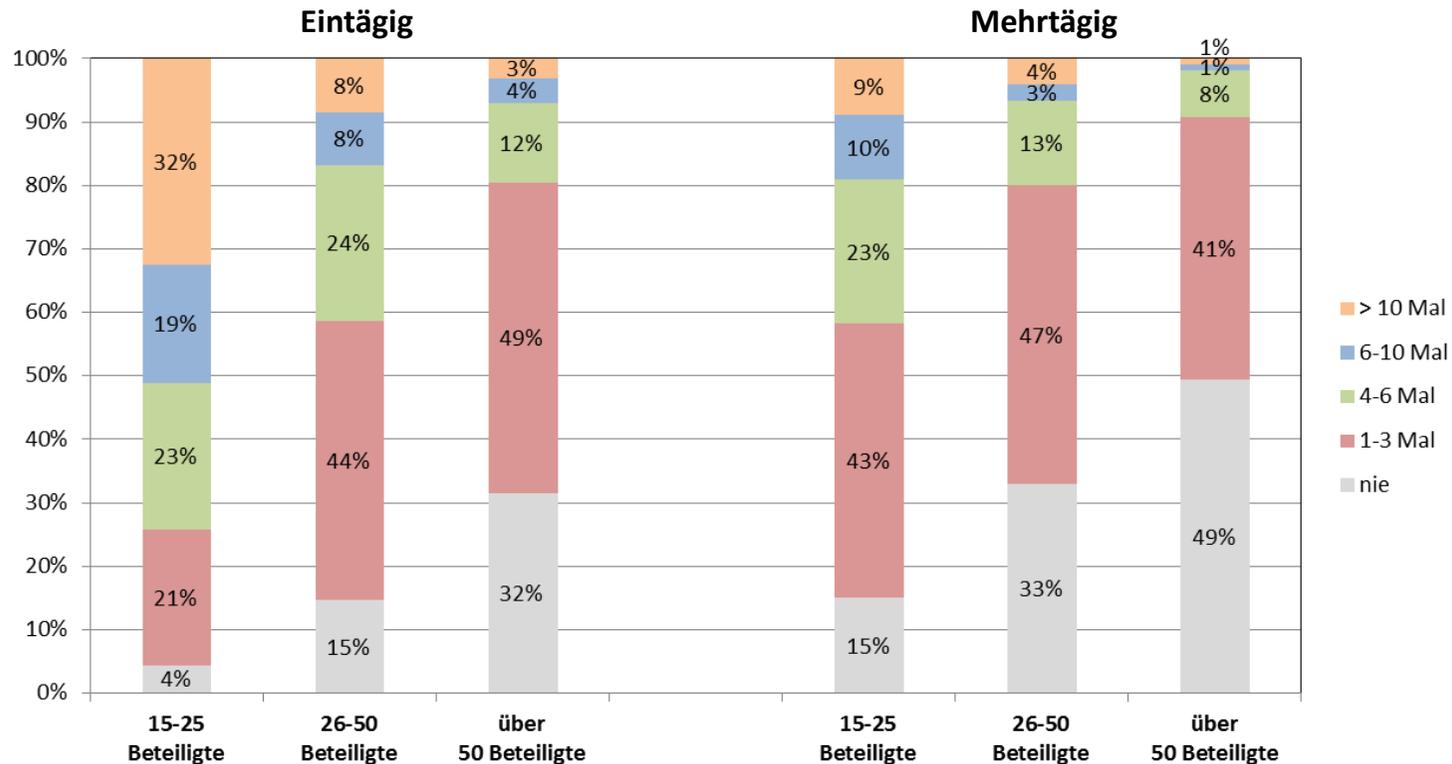
**6 Wie sieht der Erfolg bei der Gestaltung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen aus und was sind zentrale Erfolgsfaktoren?**

# Häufigkeit von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Im Fragebogen geht es um die Durchführung von Arbeits-Tagungen oder größeren Workshops, bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt steht (bspw. Strategietagung, Workshop für die Entwicklung eines Umsetzungsplans für ein Projekt, etc.). Gemeint sind also nicht regelmäßige Abteilungs-Jour fixes o.ä.

**Frage: Wie oft im Jahr werden folgende Typen solcher Arbeits-Tagungen / Workshops in Ihrem Unternehmen ca. durchgeführt?**

[Alle Befragten, n=225]

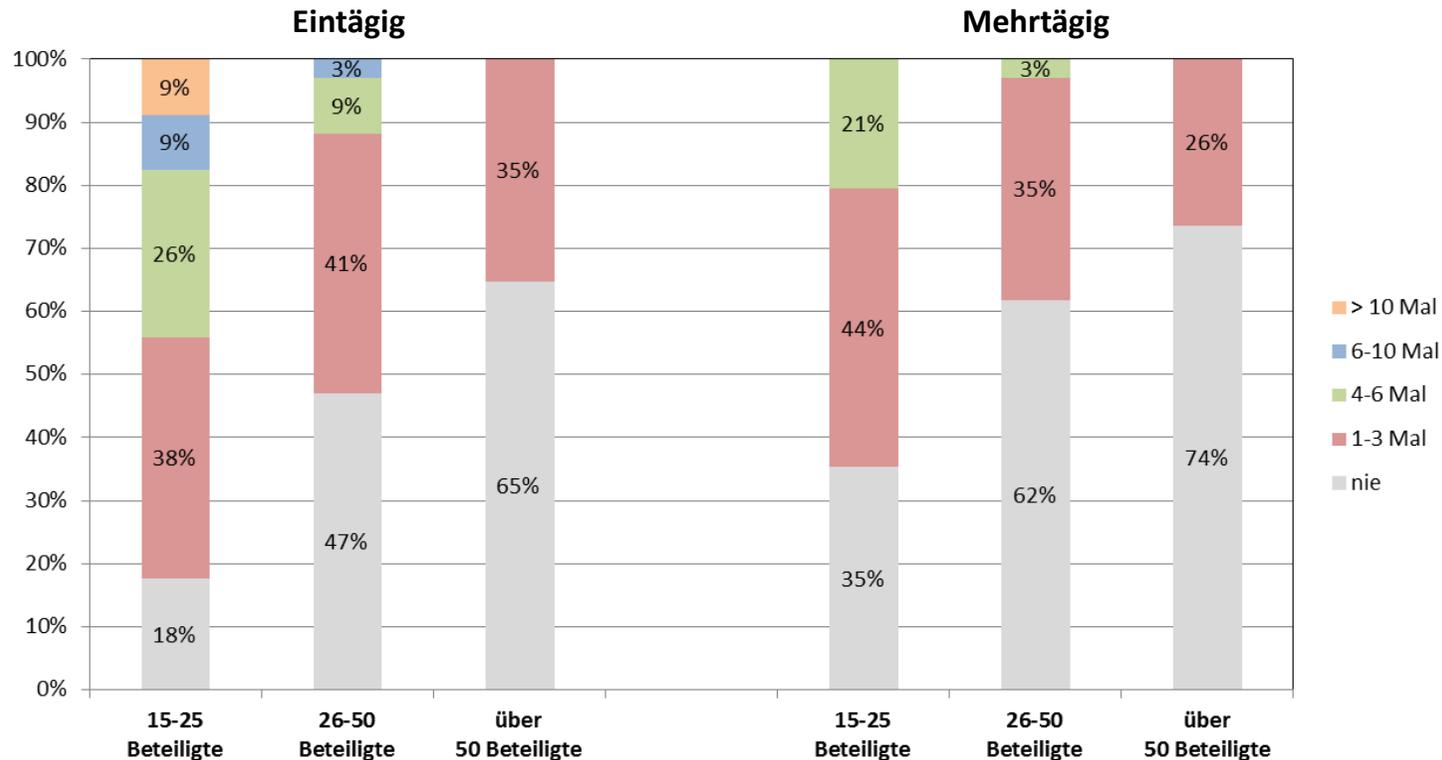


# Häufigkeit von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Im Fragebogen geht es um die Durchführung von Arbeits-Tagungen oder größeren Workshops, bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt steht (bspw. Strategietagung, Workshop für die Entwicklung eines Umsetzungsplans für ein Projekt, etc.). Gemeint sind also nicht regelmäßige Abteilungs-Jour fixes o.ä.

**Frage: Wie oft im Jahr werden folgende Typen solcher Arbeits-Tagungen / Workshops in Ihrem Unternehmen ca. durchgeführt?**

[Unternehmen < 500 MA, n=34]

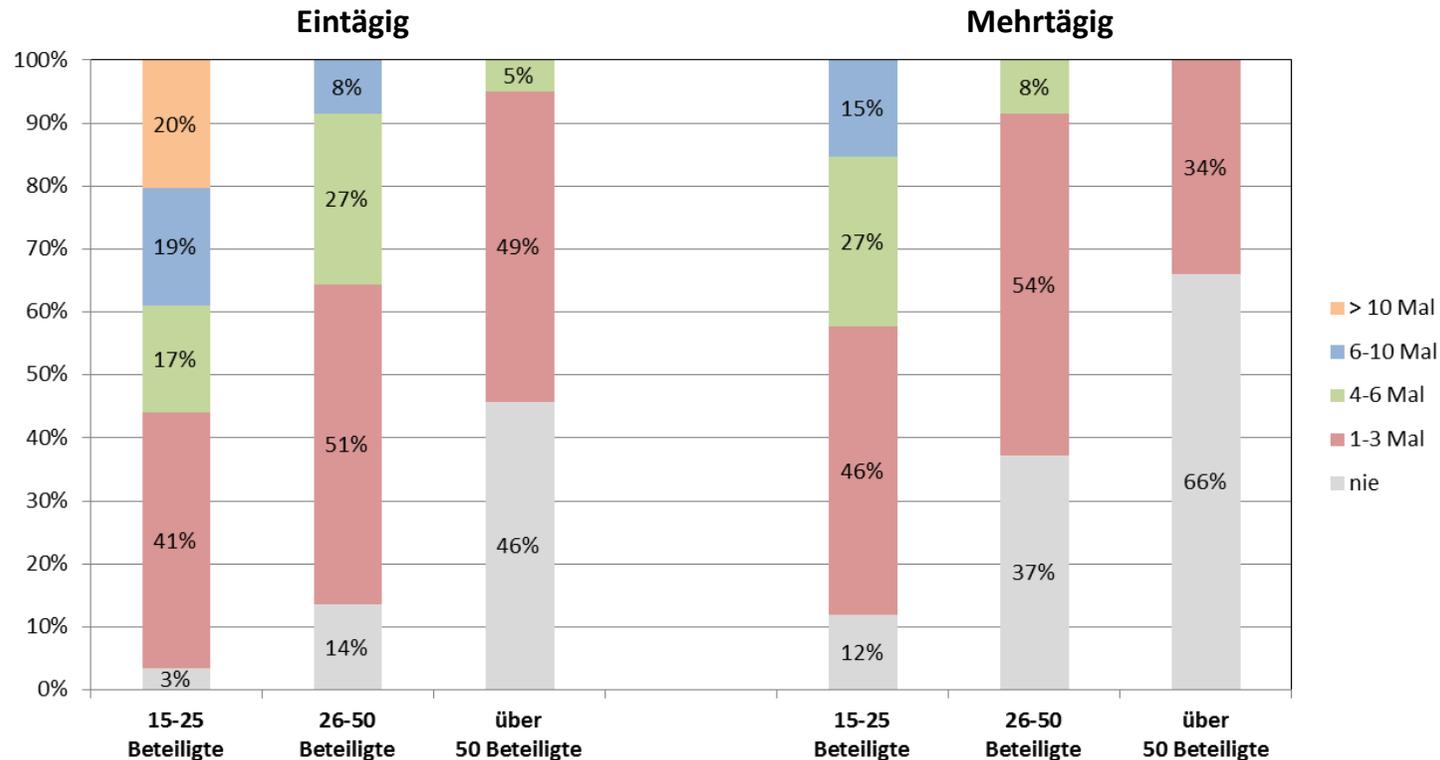


# Häufigkeit von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Im Fragebogen geht es um die Durchführung von Arbeits-Tagungen oder größeren Workshops, bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt steht (bspw. Strategietagung, Workshop für die Entwicklung eines Umsetzungsplans für ein Projekt, etc.). Gemeint sind also nicht regelmäßige Abteilungs-Jour fixes o.ä.

**Frage: Wie oft im Jahr werden folgende Typen solcher Arbeits-Tagungen / Workshops in Ihrem Unternehmen ca. durchgeführt?**

[Unternehmen 500 - 999 MA, n=59]

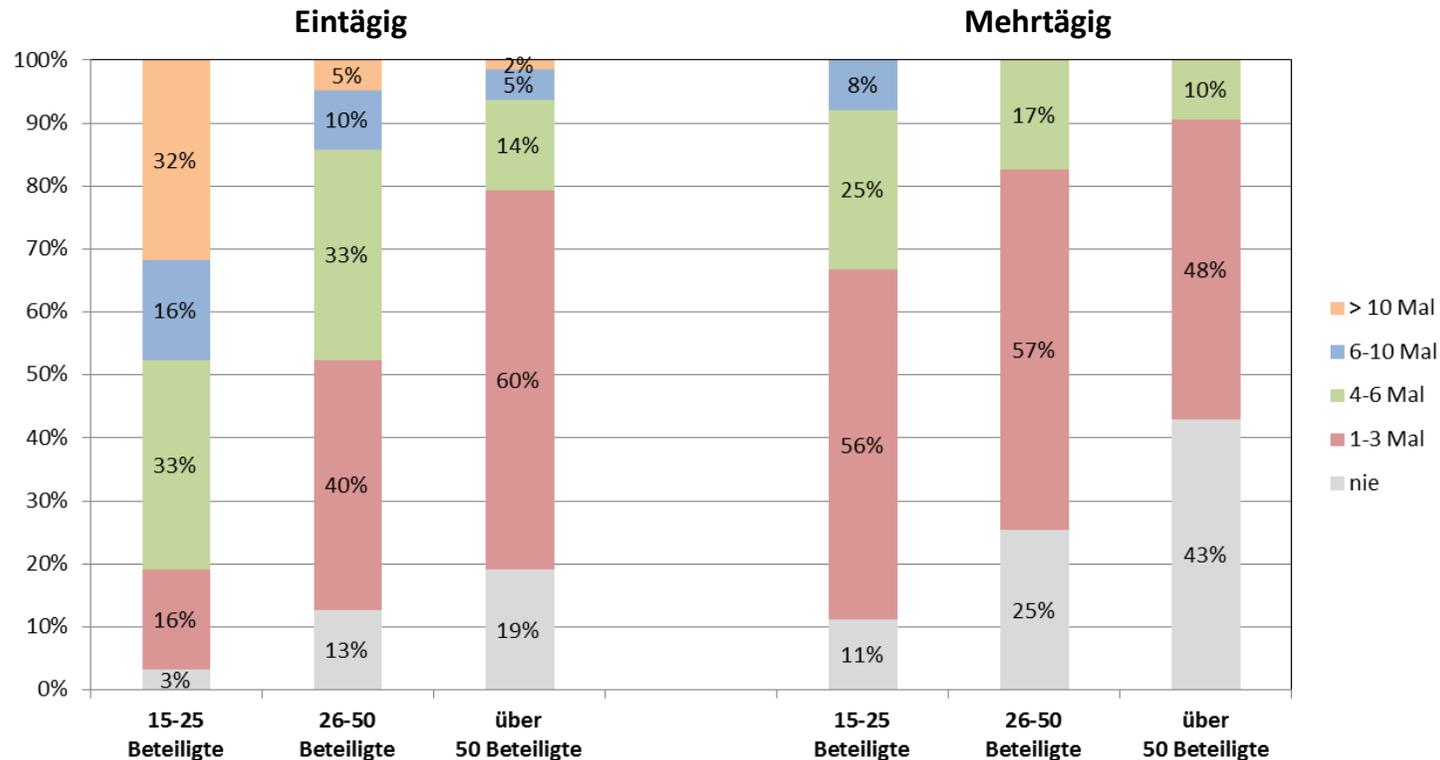


# Häufigkeit von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Im Fragebogen geht es um die Durchführung von Arbeits-Tagungen oder größeren Workshops, bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt steht (bspw. Strategietagung, Workshop für die Entwicklung eines Umsetzungsplans für ein Projekt, etc.). Gemeint sind also nicht regelmäßige Abteilungs-Jour fixes o.ä.

**Frage: Wie oft im Jahr werden folgende Typen solcher Arbeits-Tagungen / Workshops in Ihrem Unternehmen ca. durchgeführt?**

[Unternehmen 1.000 - 2.499 MA, n=63]

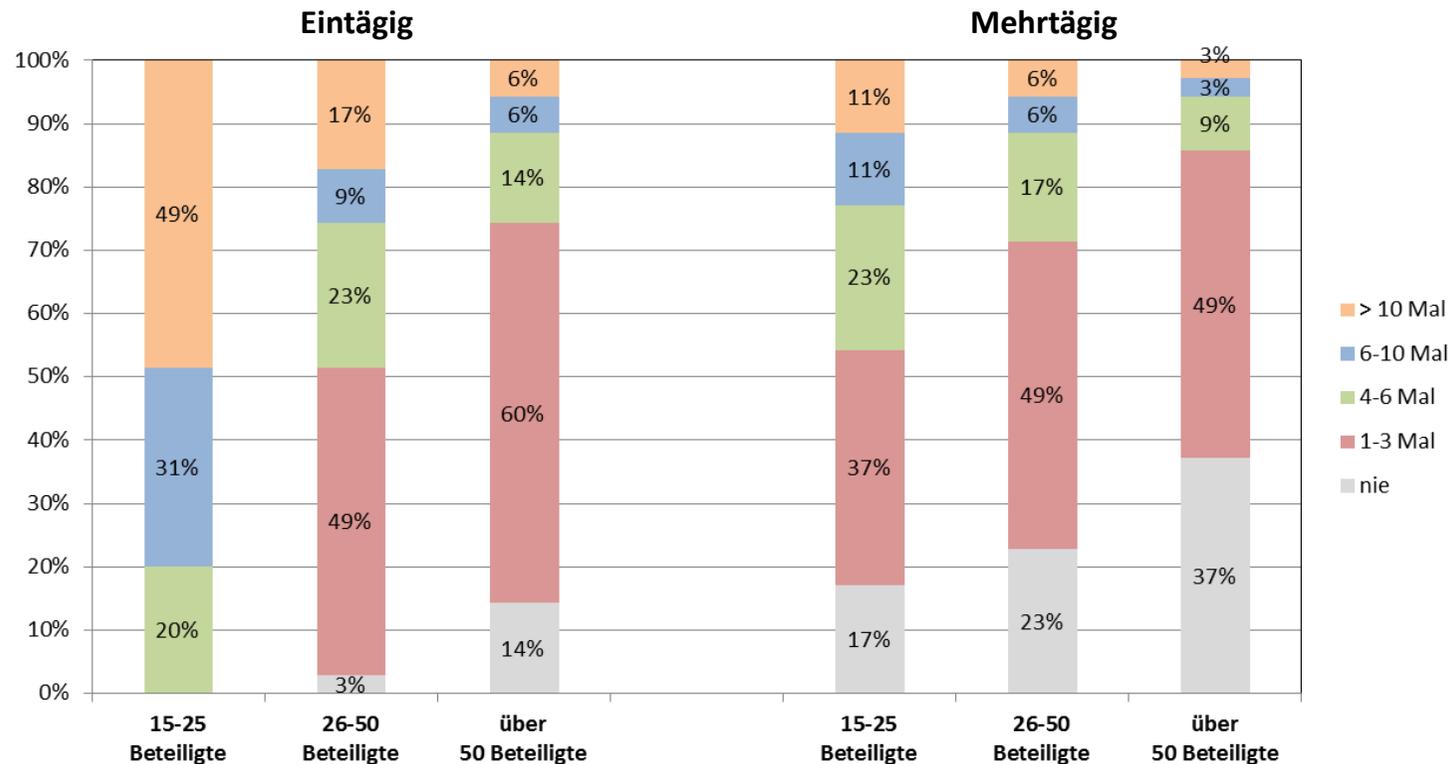


# Häufigkeit von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Im Fragebogen geht es um die Durchführung von Arbeits-Tagungen oder größeren Workshops, bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt steht (bspw. Strategietagung, Workshop für die Entwicklung eines Umsetzungsplans für ein Projekt, etc.). Gemeint sind also nicht regelmäßige Abteilungs-Jour fixes o.ä.

**Frage: Wie oft im Jahr werden folgende Typen solcher Arbeits-Tagungen / Workshops in Ihrem Unternehmen ca. durchgeführt?**

[Unternehmen 2.500 - 4.999 MA, n=35]

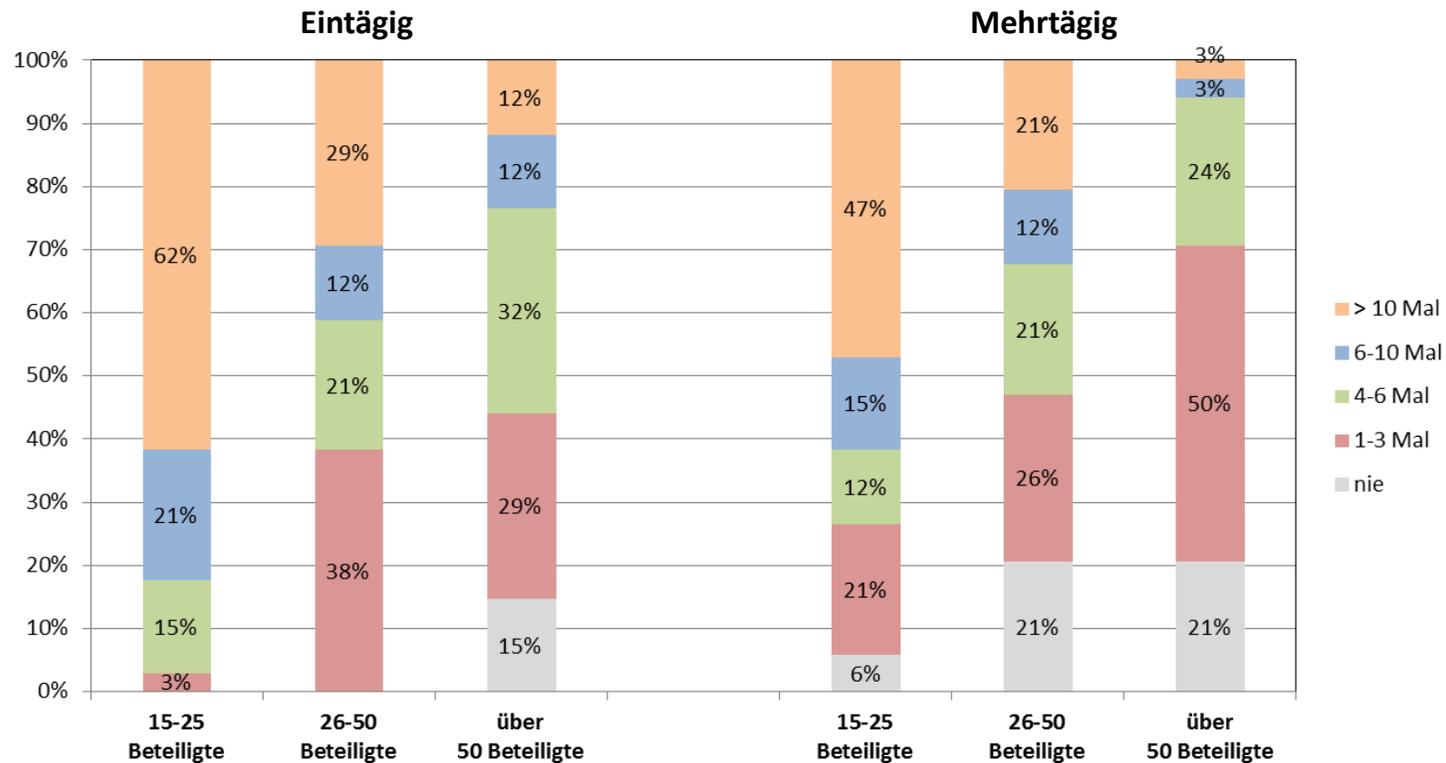


# Häufigkeit von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Im Fragebogen geht es um die Durchführung von Arbeits-Tagungen oder größeren Workshops, bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt steht (bspw. Strategietagung, Workshop für die Entwicklung eines Umsetzungsplans für ein Projekt, etc.). Gemeint sind also nicht regelmäßige Abteilungs-Jour fixes o.ä.

**Frage: Wie oft im Jahr werden folgende Typen solcher Arbeits-Tagungen / Workshops in Ihrem Unternehmen ca. durchgeführt?**

[Unternehmen >= 5.000 MA, n=34]



# Inhalte des Fragebogens

**1 Merkmale der Befragten**

**2 Wie häufig werden in Unternehmen Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 TN durchgeführt?**

**3 Zu welchen Themen werden solche Tagungen bzw. größeren Workshops durchgeführt?**

**4 Wie werden diese Tagungen bzw. größeren Workshops moderiert?**

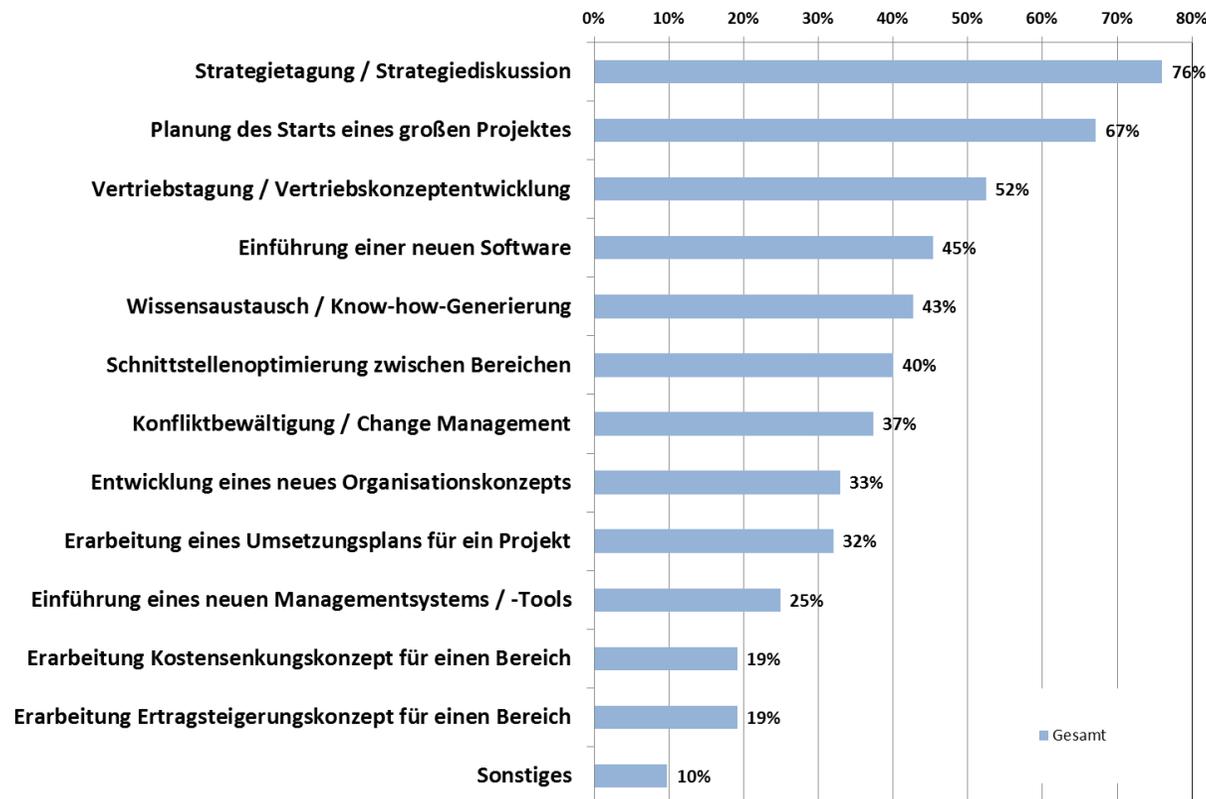
**5 Welche Großgruppen-Methoden werden in der Praxis eingesetzt? Und wie wird die Leistungsfähigkeit bewertet?**

**6 Wie sieht der Erfolg bei der Gestaltung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen aus und was sind zentrale Erfolgsfaktoren?**

# Themen von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

**Frage:** Zu welchen der folgenden Anlässe oder Problemstellungen wurden Ihres Wissens schon einmal Arbeits-Tagungen oder größere Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern aus dem Unternehmen durchgeführt? (Mehrfachantworten möglich)

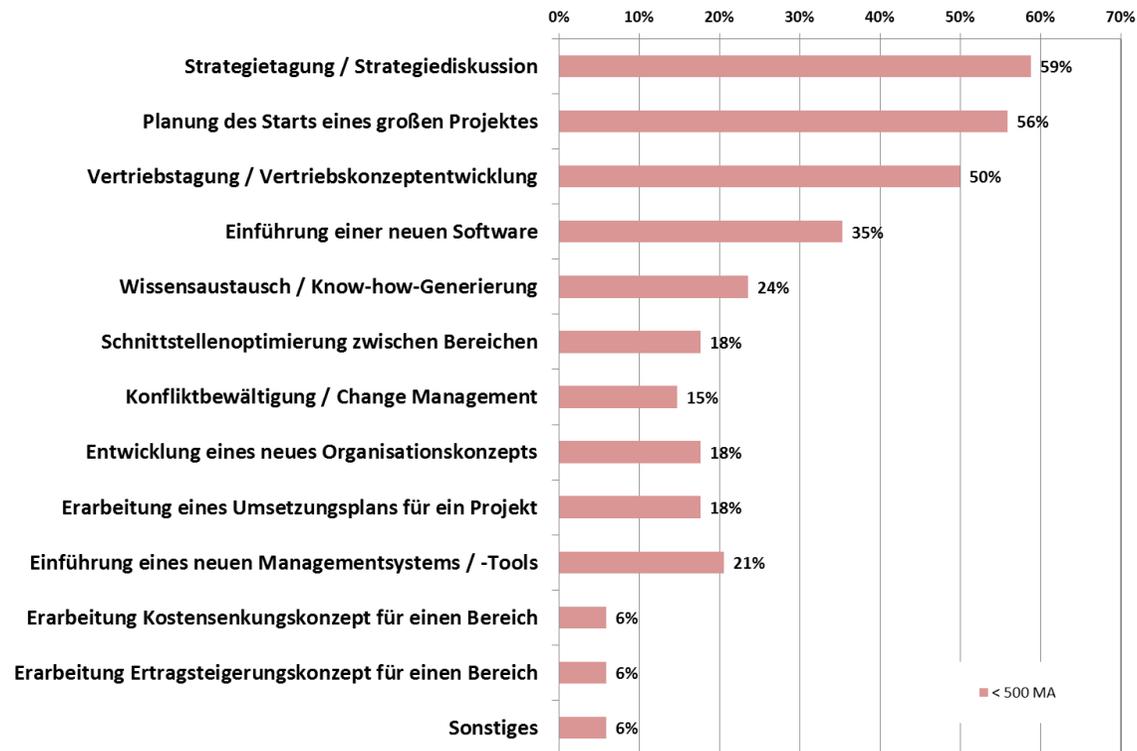
[Alle Befragten, n=225]



# Themen von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

**Frage:** Zu welchen der folgenden Anlässe oder Problemstellungen wurden Ihres Wissens schon einmal Arbeits-Tagungen oder größere Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern aus dem Unternehmen durchgeführt? (Mehrfachantworten möglich)

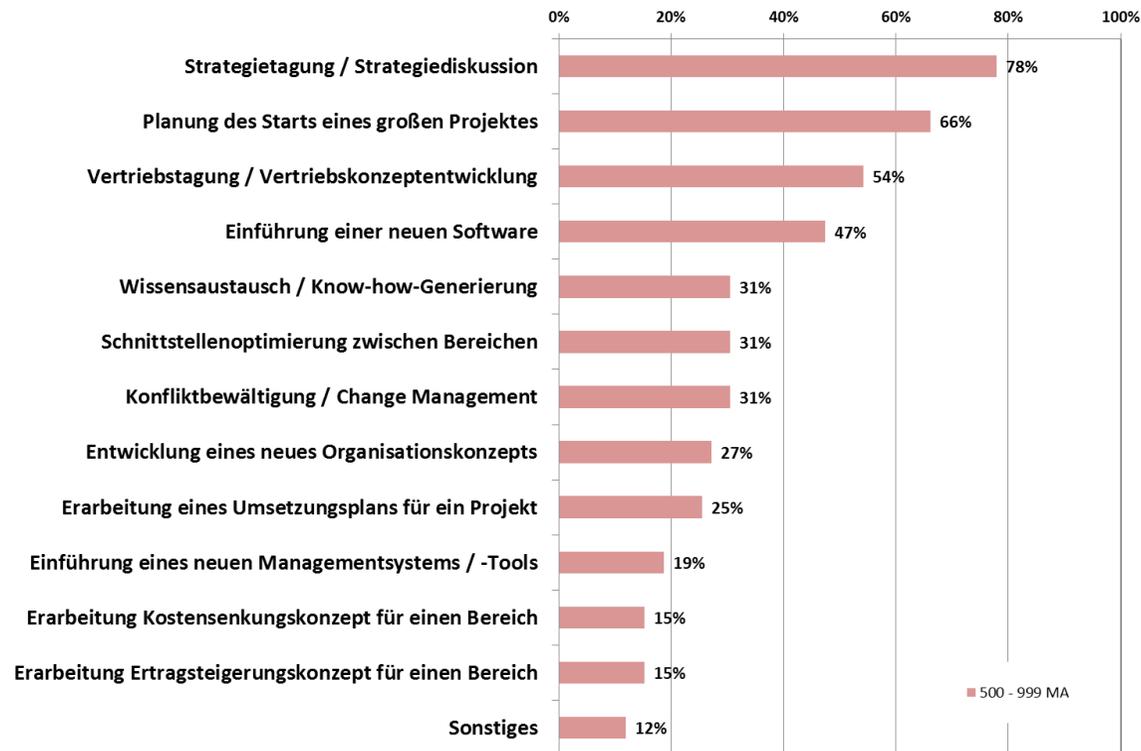
[Unternehmen < 500 MA, n=34]



# Themen von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

**Frage:** Zu welchen der folgenden Anlässe oder Problemstellungen wurden Ihres Wissens schon einmal Arbeits-Tagungen oder größere Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern aus dem Unternehmen durchgeführt? (Mehrfachantworten möglich)

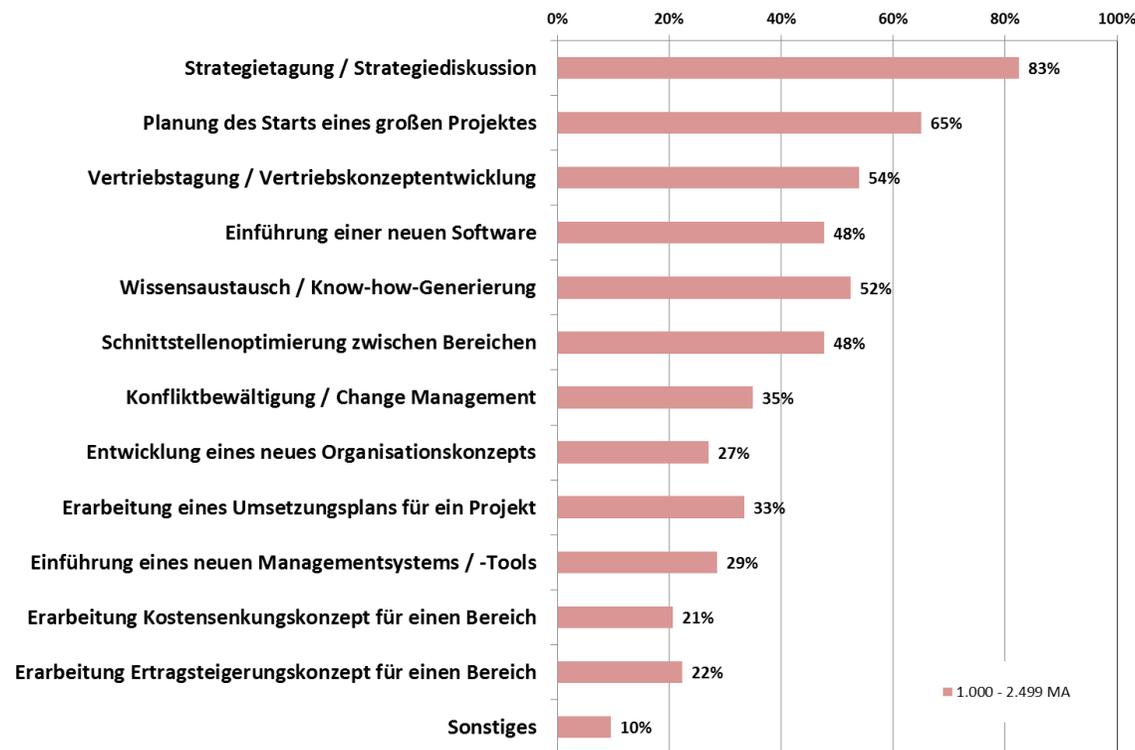
[Unternehmen 500 - 999 MA, n=59]



# Themen von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

**Frage:** Zu welchen der folgenden Anlässe oder Problemstellungen wurden Ihres Wissens schon einmal Arbeits-Tagungen oder größere Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern aus dem Unternehmen durchgeführt? (Mehrfachantworten möglich)

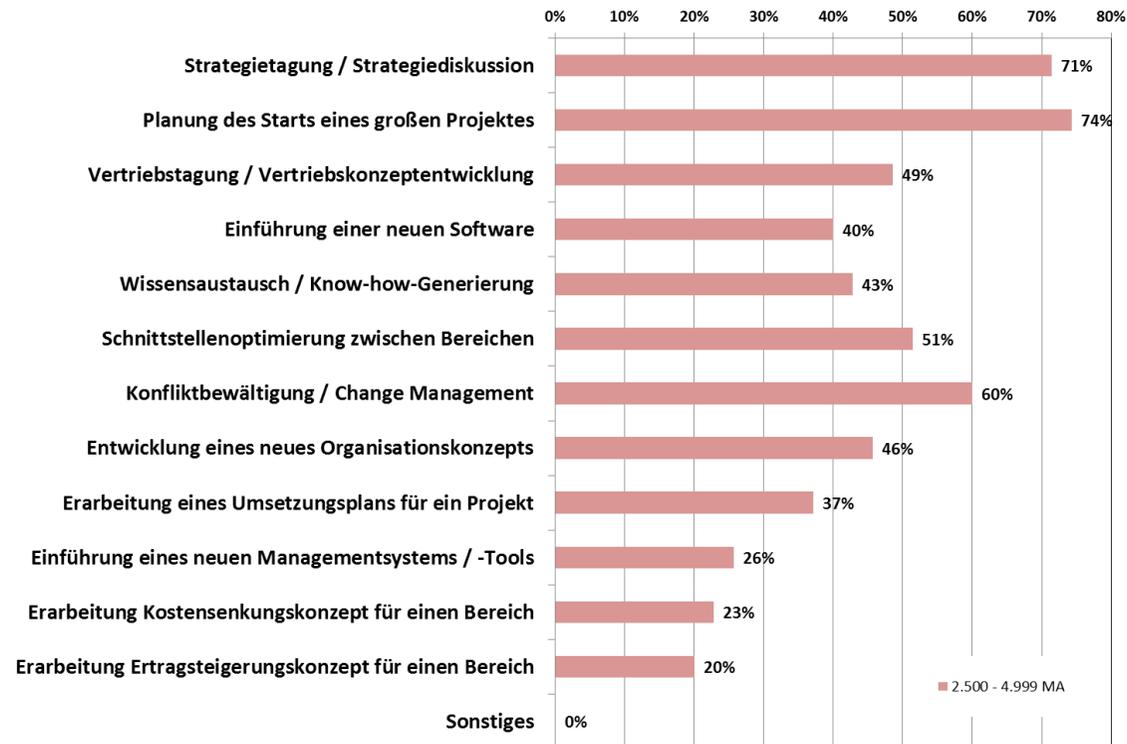
[Unternehmen 1.000 – 1.499 MA, n=63]



# Themen von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

**Frage:** Zu welchen der folgenden Anlässe oder Problemstellungen wurden Ihres Wissens schon einmal Arbeits-Tagungen oder größere Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern aus dem Unternehmen durchgeführt? (Mehrfachantworten möglich)

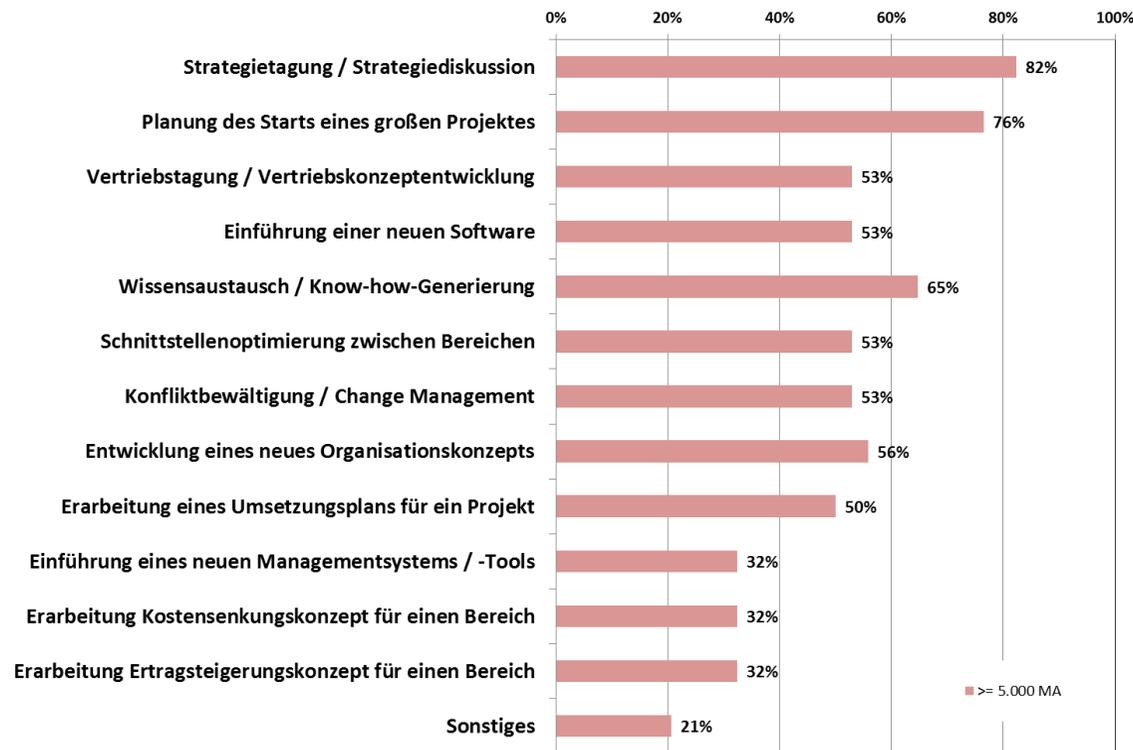
[Unternehmen 2.500 - 4.999 MA, n=35]



# Themen von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

**Frage:** Zu welchen der folgenden Anlässe oder Problemstellungen wurden Ihres Wissens schon einmal Arbeits-Tagungen oder größere Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern aus dem Unternehmen durchgeführt? (Mehrfachantworten möglich)

[Unternehmen >= 5.000 MA, n=34]



# Inhalte des Fragebogens

**1 Merkmale der Befragten**

**2 Wie häufig werden in Unternehmen Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 TN durchgeführt?**

**3 Zu welchen Themen werden solche Tagungen bzw. größeren Workshops durchgeführt?**

**4 Wie werden diese Tagungen bzw. größeren Workshops moderiert?**

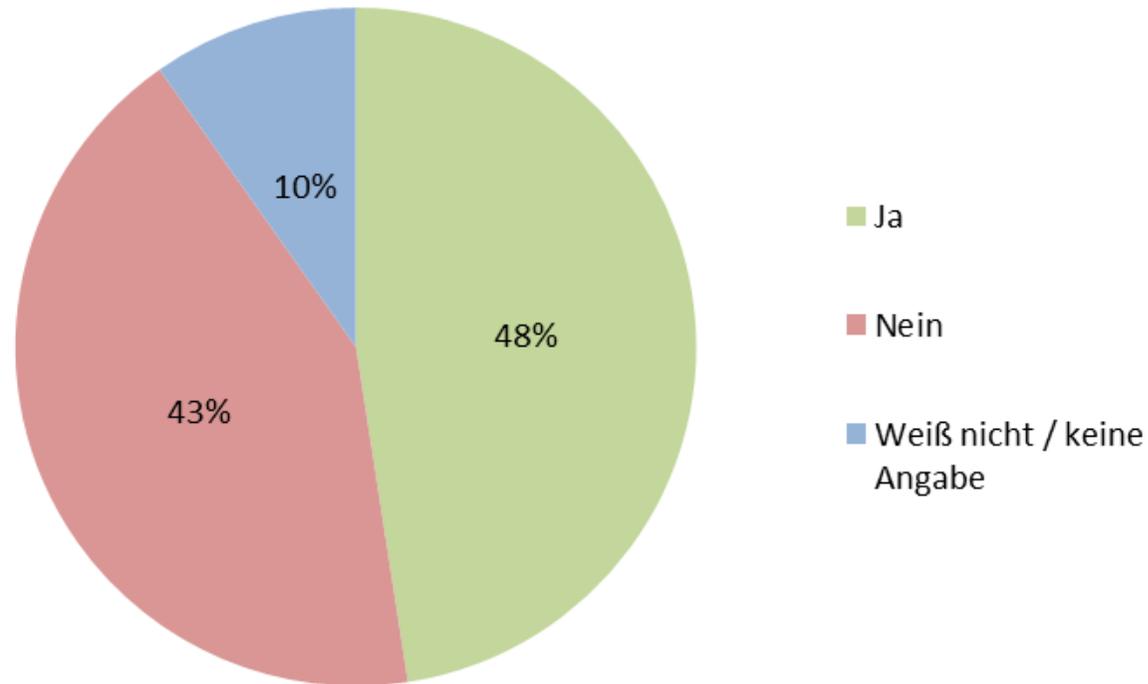
**5 Welche Großgruppen-Methoden werden in der Praxis eingesetzt? Und wie wird die Leistungsfähigkeit bewertet?**

**6 Wie sieht der Erfolg bei der Gestaltung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen aus und was sind zentrale Erfolgsfaktoren?**

# Moderatoren für Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

**Frage:** Gibt es bei Ihnen im Unternehmen Mitarbeiter, die für die Moderation von Arbeitstagungen oder größeren Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern speziell ausgebildet oder geschult sind?

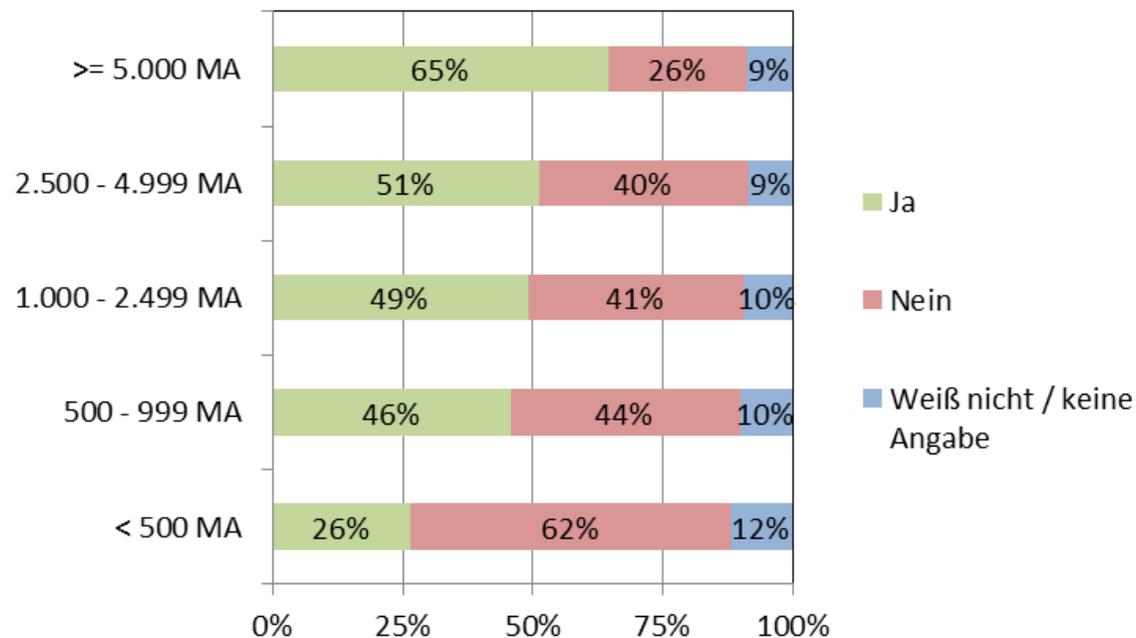
[Alle Befragten, n=225]



# Moderatoren für Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Frage: Gibt es bei Ihnen im Unternehmen Mitarbeiter, die für die Moderation von Arbeitstagungen oder größeren Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern speziell ausgebildet oder geschult sind?

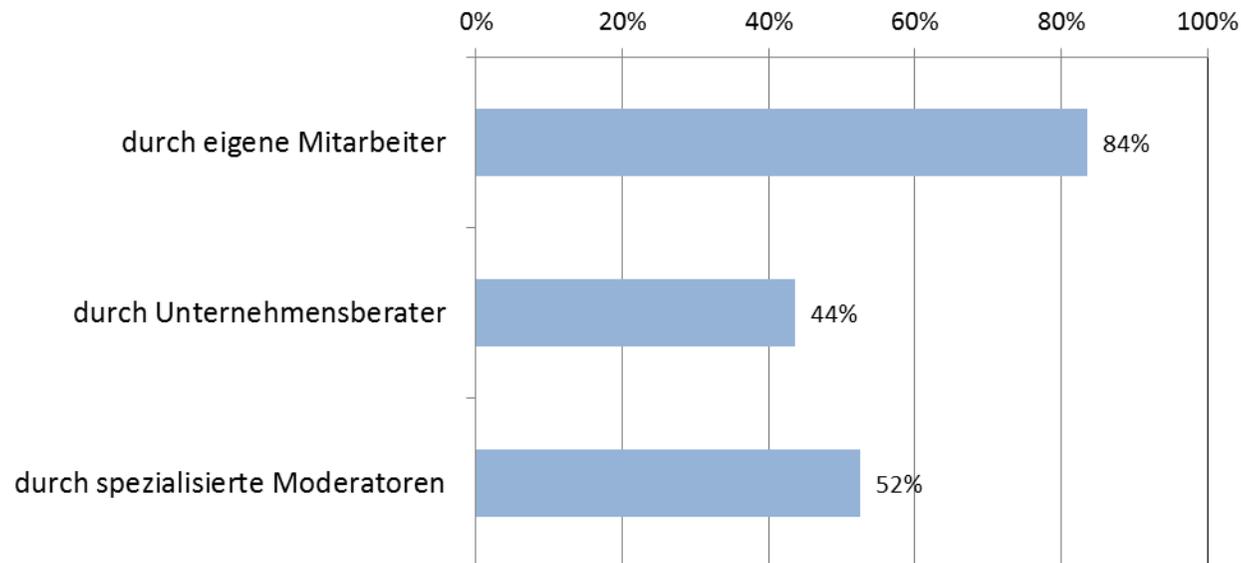
[Split nach Unternehmensgröße]



# Moderation von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

**Frage:** Wenn Sie einmal an die Ihnen bekannten Arbeits-Tagungen oder größeren Workshops des Unternehmens mit mehr als 15 Mitarbeitern denken, von wem wurden diese moderiert? (Mehrfachantworten möglich)

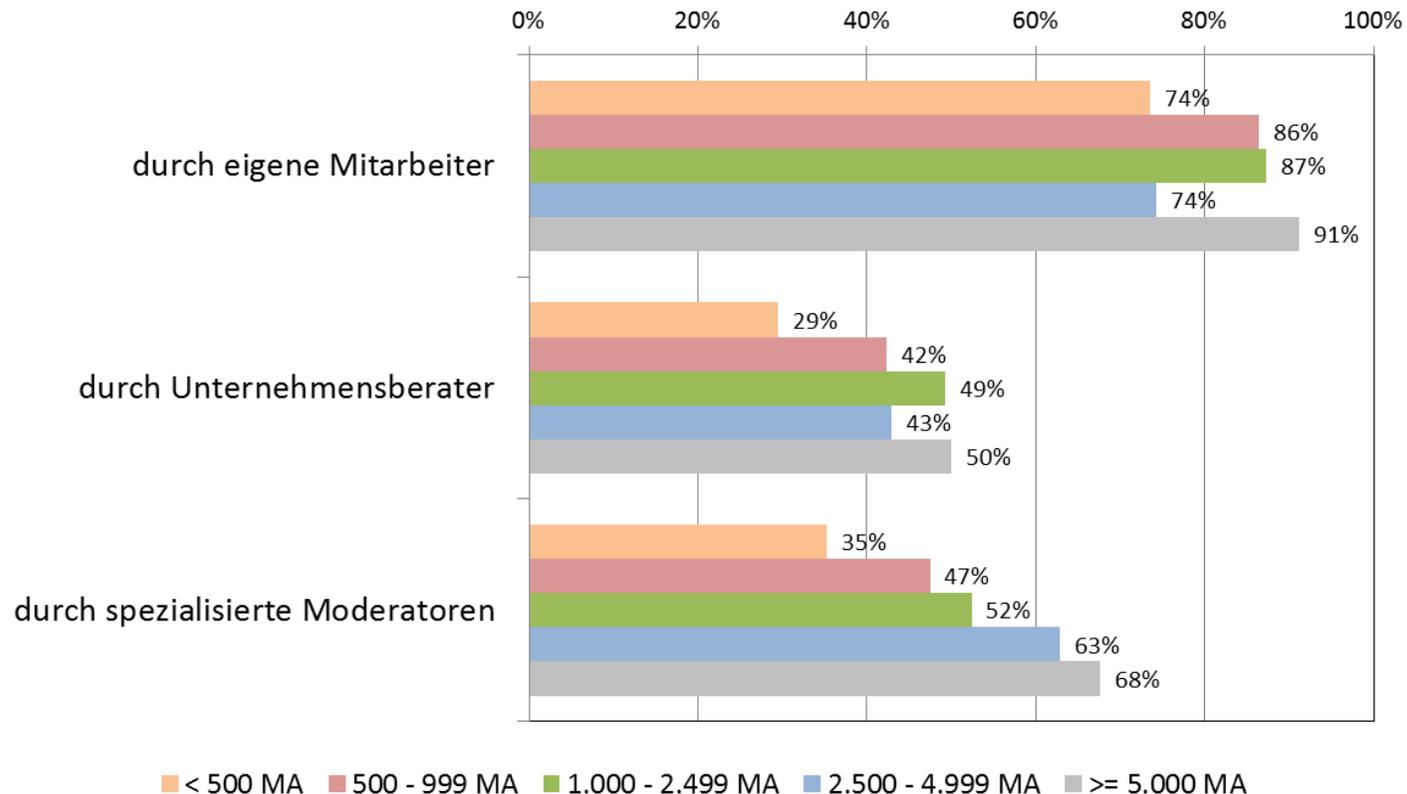
[Alle Befragten, n=225]



# Moderation von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Frage: Wenn Sie einmal an die Ihnen bekannten Arbeits-Tagungen oder größeren Workshops des Unternehmens mit mehr als 15 Mitarbeitern denken, von wem wurden diese moderiert? (Mehrfachantworten möglich)

[Split nach Unternehmensgröße]



# Inhalte des Fragebogens

**1 Merkmale der Befragten**

**2 Wie häufig werden in Unternehmen Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 TN durchgeführt?**

**3 Zu welchen Themen werden solche Tagungen bzw. größeren Workshops durchgeführt?**

**4 Wie werden diese Tagungen bzw. größeren Workshops moderiert?**

**5 Welche Großgruppen-Methoden werden in der Praxis eingesetzt? Und wie wird die Leistungsfähigkeit bewertet?**

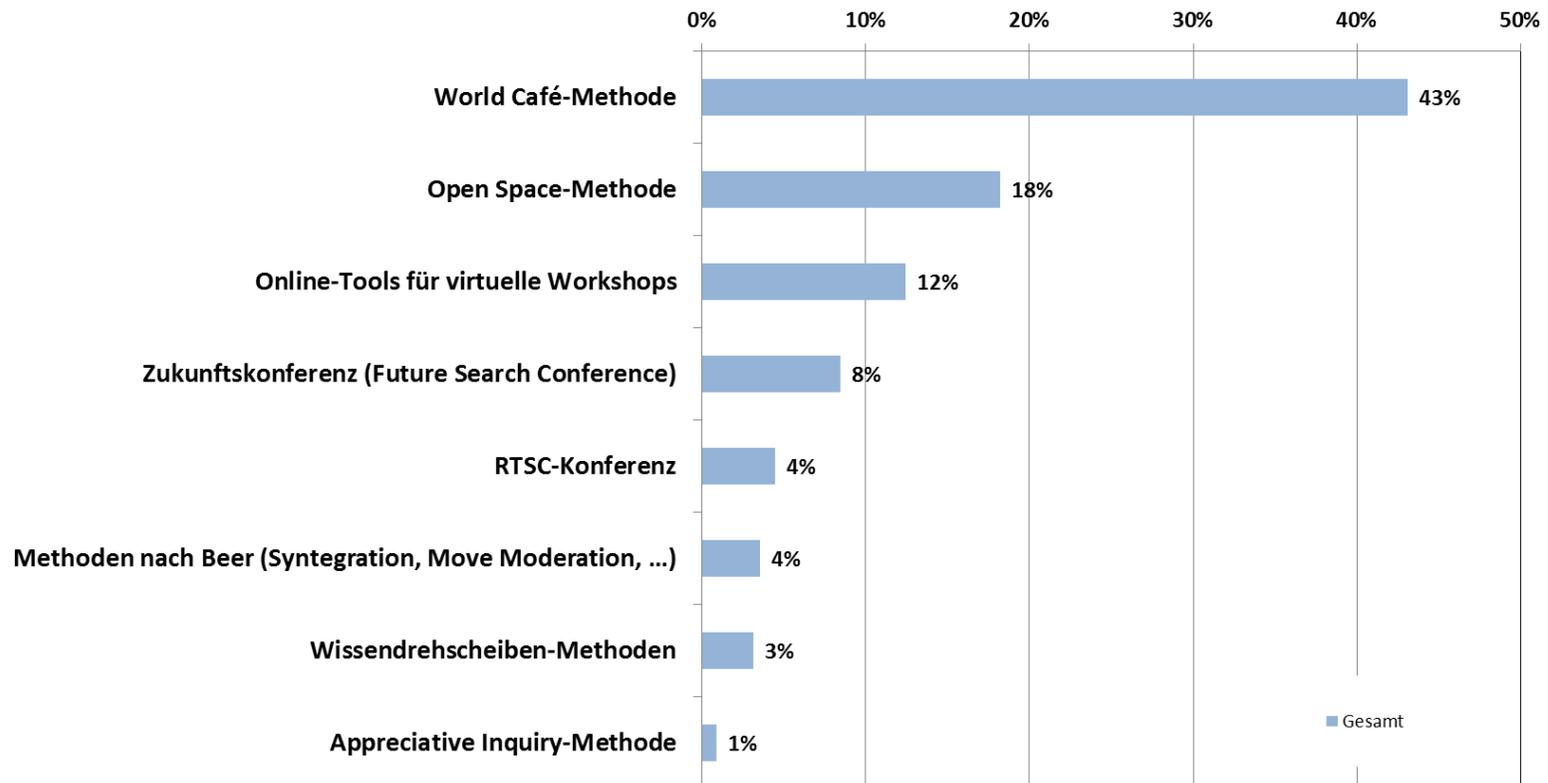
**6 Wie sieht der Erfolg bei der Gestaltung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen aus und was sind zentrale Erfolgsfaktoren?**

# Großgruppen-Methoden - Anwendung

**Frage:** Für die Durchführung von Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten gibt es spezielle Moderations- bzw. Workshop-Methoden. Welche davon wurden Ihres Wissens schon einmal bei Ihnen im Unternehmen eingesetzt?

[Anteil Befragte, die jeweilige Methode schon einmal eingesetzt haben]

[Alle Befragten, n=225]



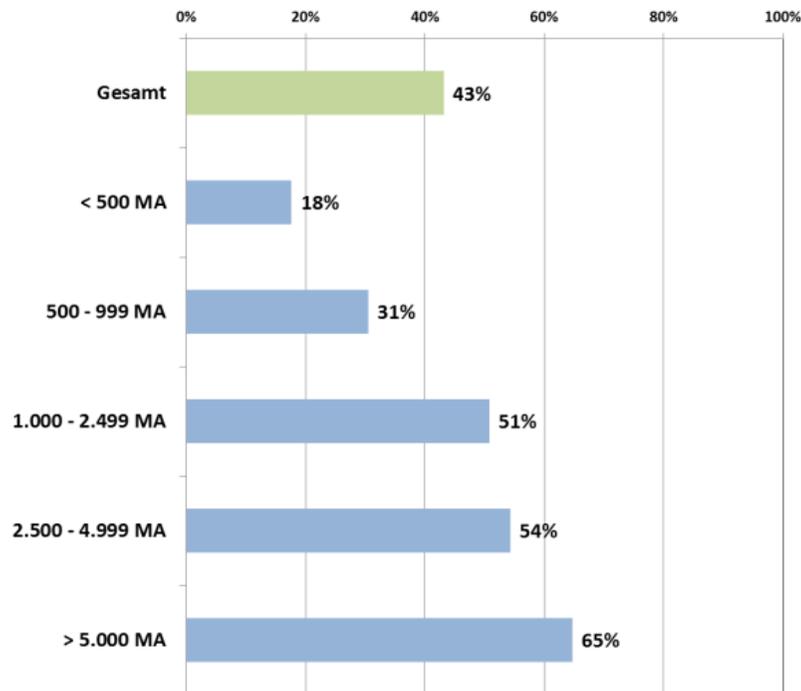
# Großgruppen-Methoden - Anwendung

**Frage:** Für die Durchführung von Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten gibt es spezielle Moderations- bzw. Workshop-Methoden. Welche davon wurden Ihres Wissens schon einmal bei Ihnen im Unternehmen eingesetzt?

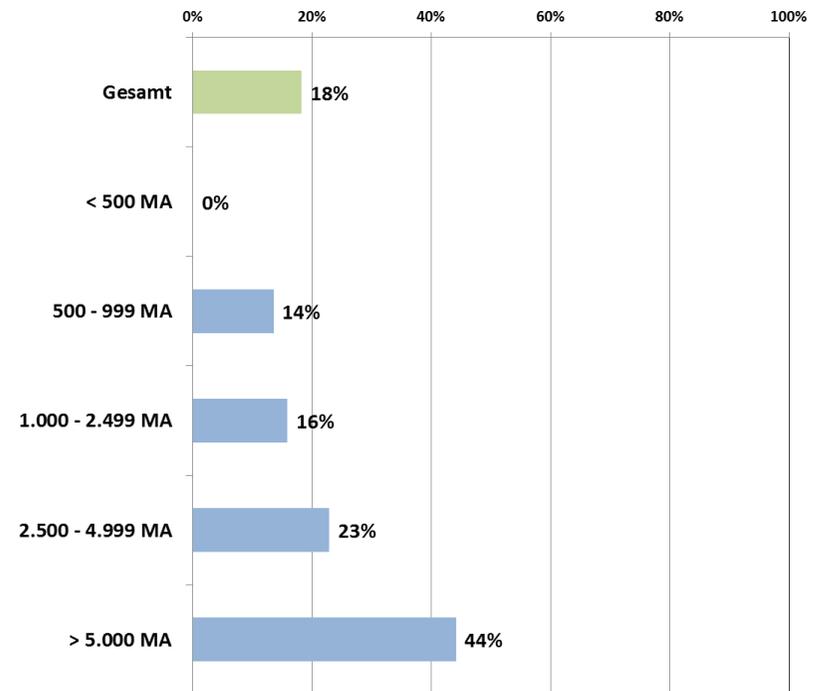
[Anteil Befragte, die jeweilige Methode schon einmal eingesetzt haben]

[Split nach Unternehmensgröße]

World Café-Methode



Open Space-Methode



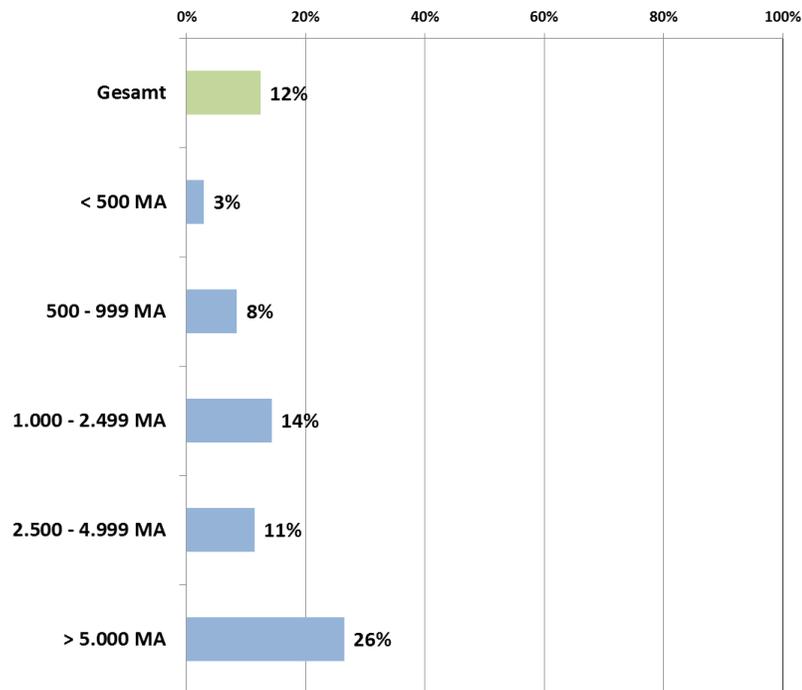
# Großgruppen-Methoden - Anwendung

**Frage:** Für die Durchführung von Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten gibt es spezielle Moderations- bzw. Workshop-Methoden. Welche davon wurden Ihres Wissens schon einmal bei Ihnen im Unternehmen eingesetzt?

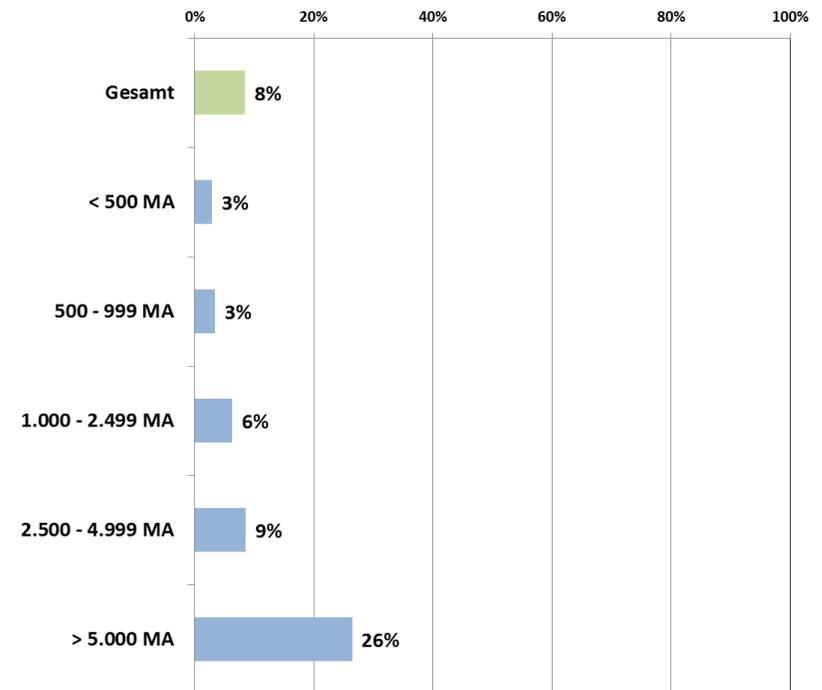
[Anteil Befragte, die jeweilige Methode schon einmal eingesetzt haben]

[Split nach Unternehmensgröße]

Online-Tools für virtuelle Workshops



Zukunftskonferenz (Future Search Conference)

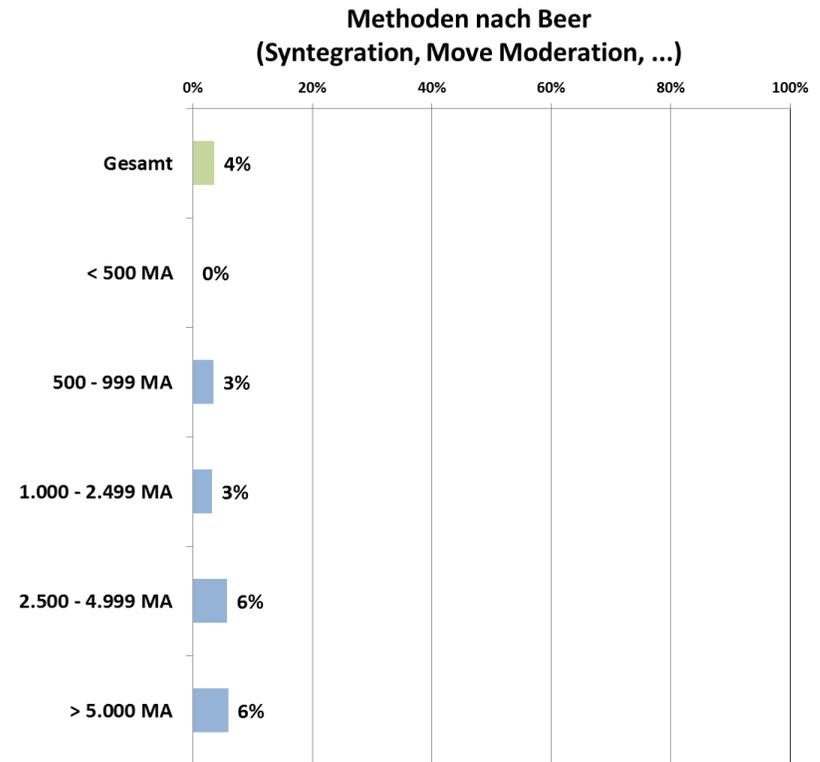
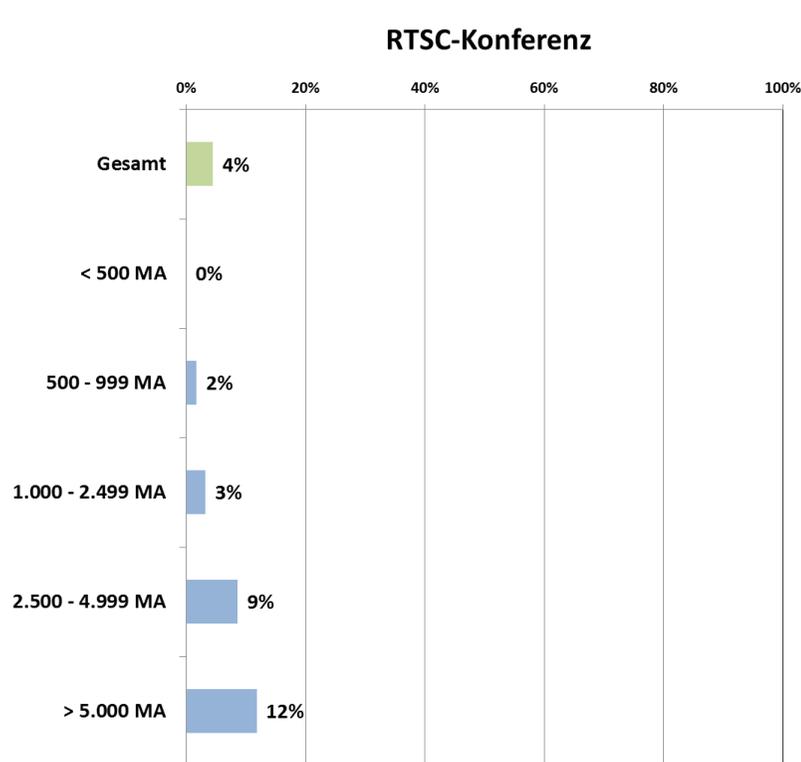


# Großgruppen-Methoden - Anwendung

**Frage:** Für die Durchführung von Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten gibt es spezielle Moderations- bzw. Workshop-Methoden. Welche davon wurden Ihres Wissens schon einmal bei Ihnen im Unternehmen eingesetzt?

[Anteil Befragte, die jeweilige Methode schon einmal eingesetzt haben]

[Split nach Unternehmensgröße]



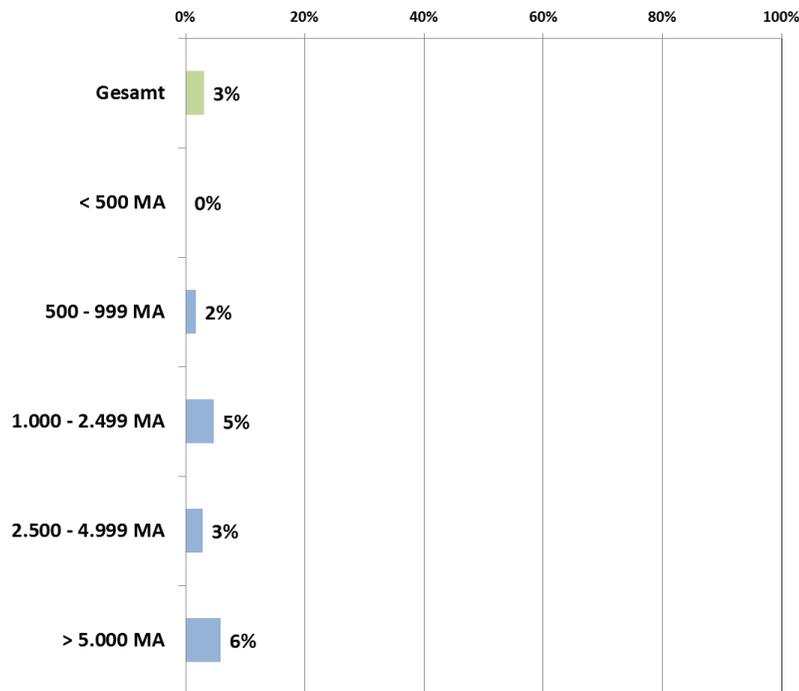
# Großgruppen-Methoden - Anwendung

**Frage:** Für die Durchführung von Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten gibt es spezielle Moderations- bzw. Workshop-Methoden. Welche davon wurden Ihres Wissens schon einmal bei Ihnen im Unternehmen eingesetzt?

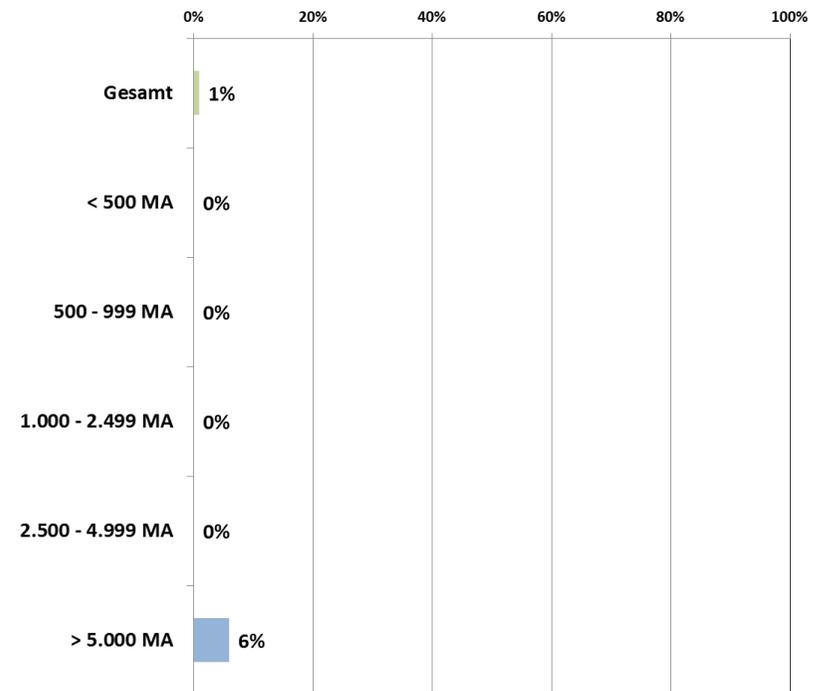
[Anteil Befragte, die jeweilige Methode schon einmal eingesetzt haben]

[Split nach Unternehmensgröße]

Wissendrehscheiben-Methoden



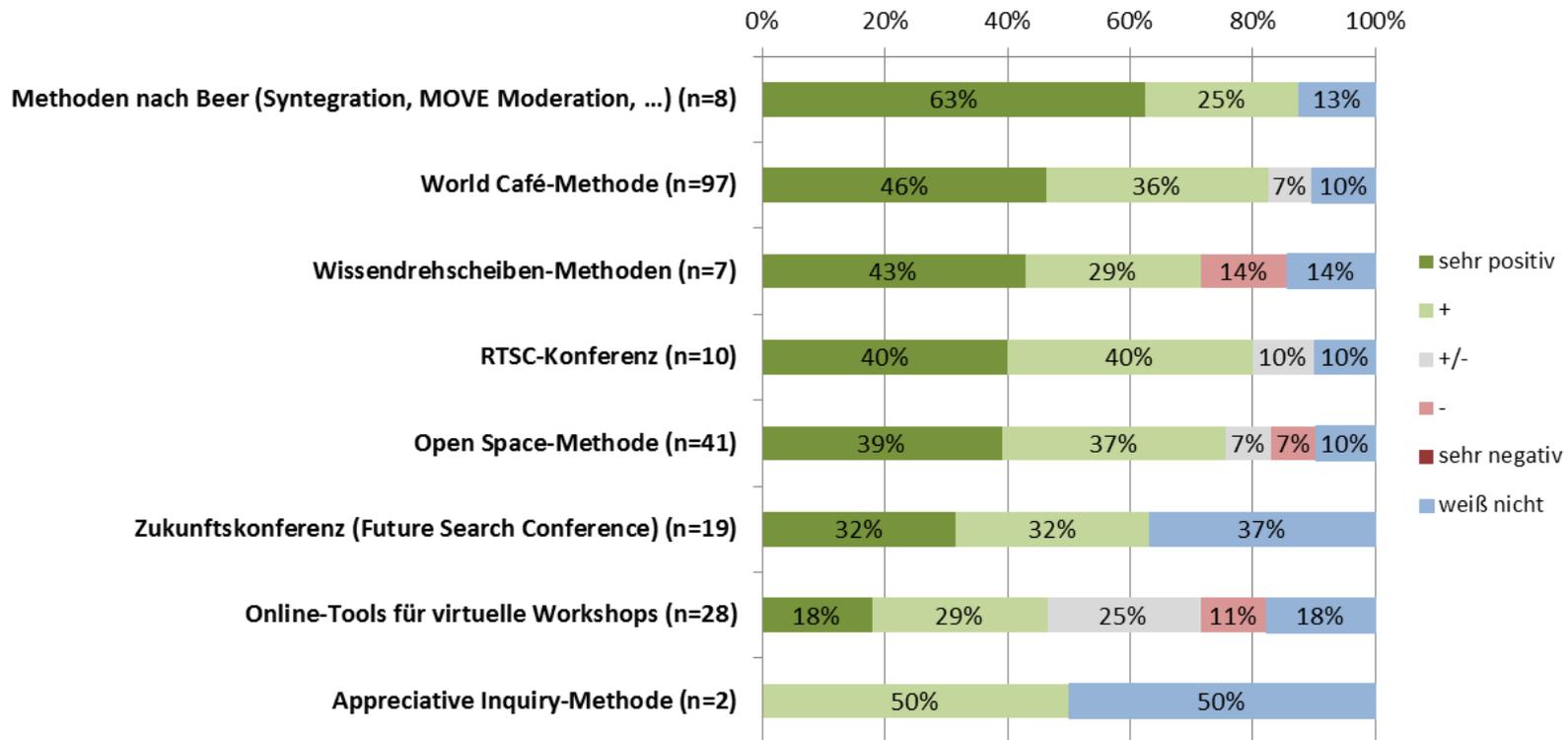
Appreciative Inquiry-Methode



# Großgruppen-Methoden - Bewertung

**Frage:** Für die Durchführung von Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten gibt es spezielle Moderations- bzw. Workshop-Methoden [...]. Falls diese eingesetzt wurden, wie positiv sind Ihre Erfahrungen?

[Nur Befragte , bei denen jeweilige Methode schon einmal eingesetzt wurde]



# Inhalte des Fragebogens

**1 Merkmale der Befragten**

**2 Wie häufig werden in Unternehmen Tagungen bzw. größere Workshops mit mehr als 15 TN durchgeführt?**

**3 Zu welchen Themen werden solche Tagungen bzw. größeren Workshops durchgeführt?**

**4 Wie werden diese Tagungen bzw. größeren Workshops moderiert?**

**5 Welche Großgruppen-Methoden werden in der Praxis eingesetzt? Und wie wird die Leistungsfähigkeit bewertet?**

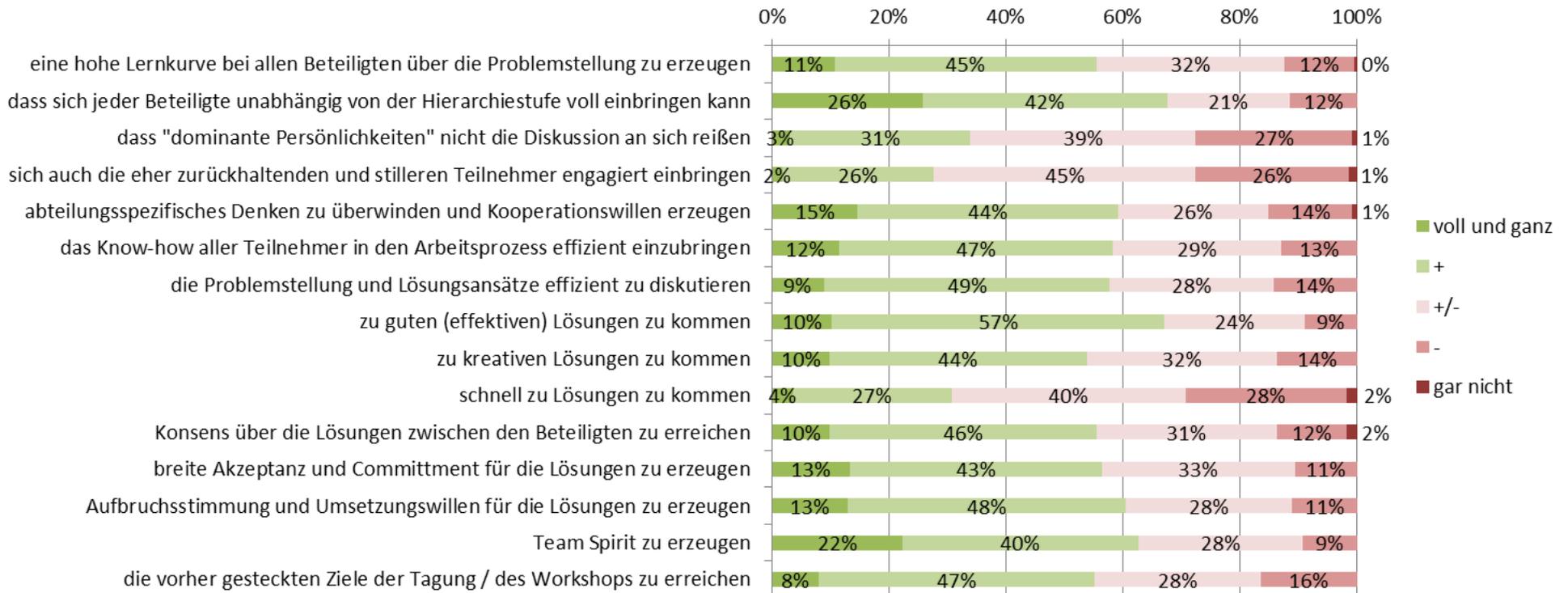
**6 Wie sieht der Erfolg bei der Gestaltung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen aus und was sind zentrale Erfolgsfaktoren?**

# Erfolg von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Wenn Sie einmal an die zurückliegenden Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten im Unternehmen denken, an denen Sie beteiligt waren und bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt stand.

**Frage: In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Bei solchen Arbeits-Tagungen und größeren Workshops in unserem Unternehmen gelingt es uns in der Regel sehr gut ...**

[Alle Befragten, n=225]



# Erfolg von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Wenn Sie einmal an die zurückliegenden Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten im Unternehmen denken, an denen Sie beteiligt waren und bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt stand.

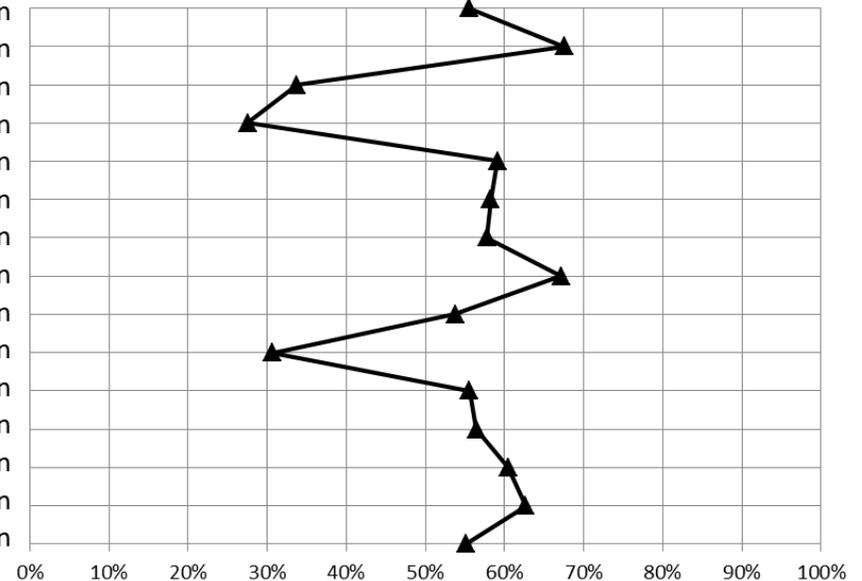
**Frage:** In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Bei solchen Arbeits-Tagungen und größeren Workshops in unserem Unternehmen gelingt es uns in der Regel sehr gut ...

[Top-2-Box: „voll und ganz“ & „+“]

[Alle Befragten, n=225]

eine hohe Lernkurve bei allen Beteiligten über die Problemstellung zu erzeugen  
dass sich jeder Beteiligte unabhängig von der Hierarchiestufe voll einbringen kann  
dass "dominante Persönlichkeiten" nicht die Diskussion an sich reißen  
sich auch die eher zurückhaltenden und stilleren Teilnehmer engagiert einbringen  
abteilungsspezifisches Denken zu überwinden und Kooperationswillen erzeugen  
das Know-how aller Teilnehmer in den Arbeitsprozess effizient einzubringen  
die Problemstellung und Lösungsansätze effizient zu diskutieren  
zu guten (effektiven) Lösungen zu kommen  
zu kreativen Lösungen zu kommen  
schnell zu Lösungen zu kommen  
Konsens über die Lösungen zwischen den Beteiligten zu erreichen  
breite Akzeptanz und Commitment für die Lösungen zu erzeugen  
Aufbruchsstimmung und Umsetzungswillen für die Lösungen zu erzeugen  
Team Spirit zu erzeugen  
die vorher gesteckten Ziele der Tagung / des Workshops zu erreichen

Anteil Befragte, die dem Statement zustimmen  
[Top-2-Box]



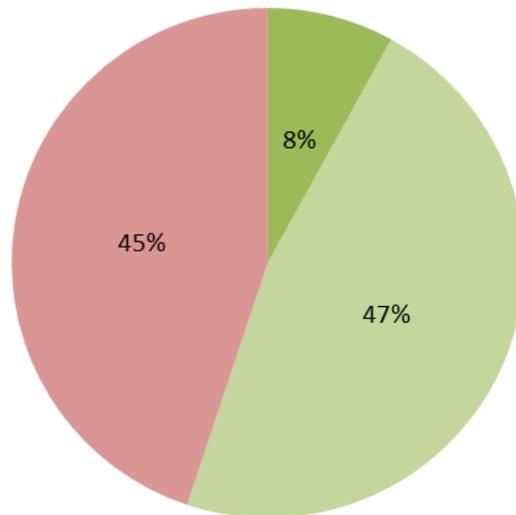
—▲— Gesamt

# Erfolg von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

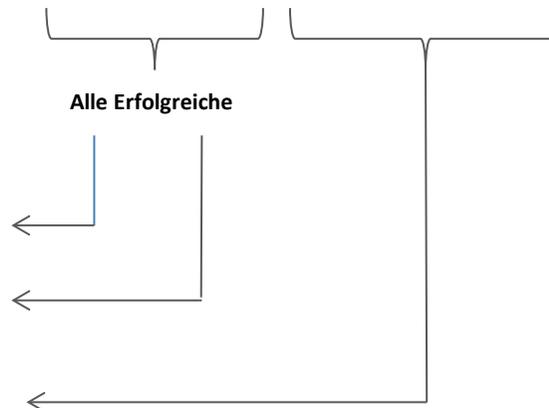
Auf Basis der Zustimmungswerte zur Indikator-Frage „Bei solchen Arbeits-Tagungen und größeren Workshops in unserem Unternehmen gelingt es uns in der Regel sehr gut die vorher gesteckten Ziele der Tagung / des Workshops zu erreichen“ wurden drei Erfolgsgruppen gebildet.

[Alle Befragten, n=225]

Bei solchen Arbeits-Tagungen und größeren Workshops in unserem Unternehmen gelingt es uns in der Regel sehr gut ...	Voll und ganz	+	+/-	-	Gar nicht
... die vorher gesteckten Ziele der Tagung / des Workshops zu erreichen	<input type="checkbox"/>				



- Sehr Erfolgreiche
- Erfolgreiche
- Nicht & nur mäßig Erfolgreiche



# Erfolgskriterien von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Wenn Sie einmal an die zurückliegenden Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten im Unternehmen denken, an denen Sie beteiligt waren und bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt stand.

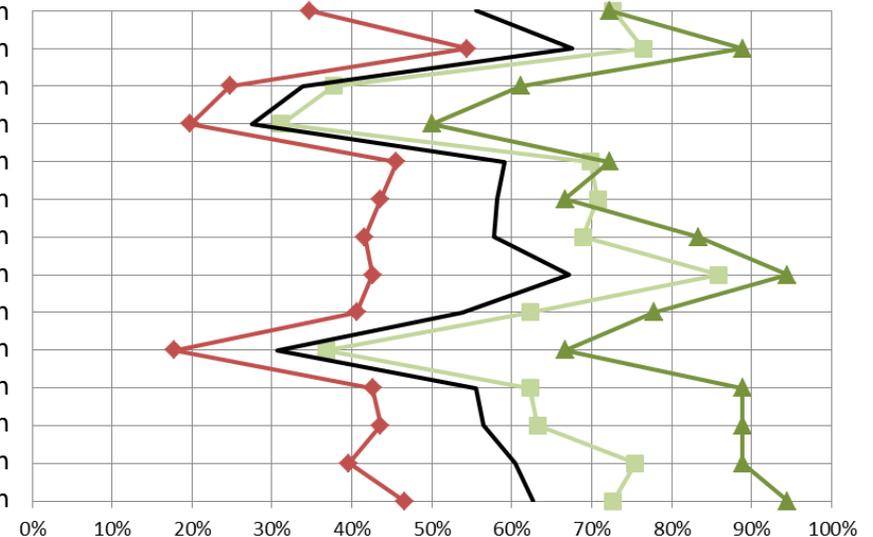
**Frage:** In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Bei solchen Arbeits-Tagungen und größeren Workshops in unserem Unternehmen gelingt es uns in der Regel sehr gut ...

[Top-2-Box: „voll und ganz “ & „+“)

[Split nach Erfolgsgruppen]

eine hohe Lernkurve bei allen Beteiligten über die Problemstellung zu erzeugen  
 dass sich jeder Beteiligte unabhängig von der Hierarchiestufe voll einbringen kann  
 dass "dominante Persönlichkeiten" nicht die Diskussion an sich reißen  
 sich auch die eher zurückhaltenden und stilleren Teilnehmer engagiert einbringen  
 abteilungsspezifisches Denken zu überwinden und Kooperationswillen erzeugen  
 das Know-how aller Teilnehmer in den Arbeitsprozess effizient einzubringen  
 die Problemstellung und Lösungsansätze effizient zu diskutieren  
 zu guten (effektiven) Lösungen zu kommen  
 zu kreativen Lösungen zu kommen  
 schnell zu Lösungen zu kommen  
 Konsens über die Lösungen zwischen den Beteiligten zu erreichen  
 breite Akzeptanz und Commitment für die Lösungen zu erzeugen  
 Aufbruchsstimmung und Umsetzungswillen für die Lösungen zu erzeugen  
 Team Spirit zu erzeugen

Anteil Befragte, die dem Statement zustimmen  
 [Top-2-Box]



◆ Nicht & nur mäßig Erfolgreiche    ■ Alle Erfolgreiche    — Gesamt    ▲ Sehr Erfolgreiche

# Erfolgskriterien von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Wenn Sie einmal an die zurückliegenden Arbeits-Tagungen und größeren Workshops mit mehr als 15 Beteiligten im Unternehmen denken, an denen Sie beteiligt waren und bei denen gezielt eine Erarbeitung von Lösungen für eine betriebliche Problemstellung im Mittelpunkt stand.

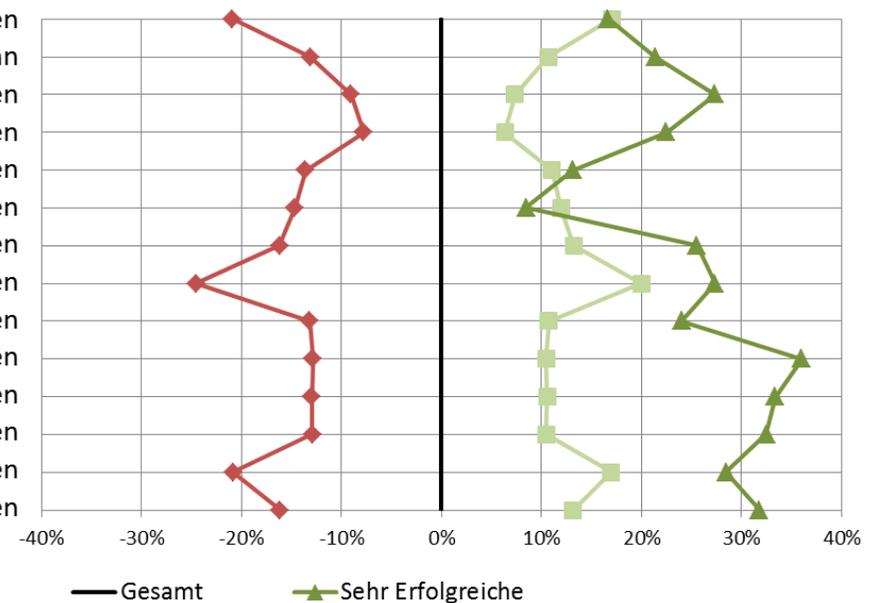
**Frage:** In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Bei solchen Arbeits-Tagungen und größeren Workshops in unserem Unternehmen gelingt es uns in der Regel sehr gut ...

[Top-2-Box: „voll und ganz “ & „+“]

[Split nach Erfolgsgruppen]

eine hohe Lernkurve bei allen Beteiligten über die Problemstellung zu erzeugen  
 dass sich jeder Beteiligte unabhängig von der Hierarchiestufe voll einbringen kann  
 dass "dominante Persönlichkeiten" nicht die Diskussion an sich reißen  
 sich auch die eher zurückhaltenden und stilleren Teilnehmer engagiert einbringen  
 abteilungsspezifisches Denken zu überwinden und Kooperationswillen erzeugen  
 das Know-how aller Teilnehmer in den Arbeitsprozess effizient einzubringen  
 die Problemstellung und Lösungsansätze effizient zu diskutieren  
 zu guten (effektiven) Lösungen zu kommen  
 zu kreativen Lösungen zu kommen  
 schnell zu Lösungen zu kommen  
 Konsens über die Lösungen zwischen den Beteiligten zu erreichen  
 breite Akzeptanz und Commitment für die Lösungen zu erzeugen  
 Aufbruchsstimmung und Umsetzungswillen für die Lösungen zu erzeugen  
 Team Spirit zu erzeugen

Abweichung der Top-2-Box  
der Erfolgsgruppen vom Gesamt-Durchschnitt\*



◆ Nicht & nur mäßig Erfolgreiche

■ Alle Erfolgreiche

— Gesamt

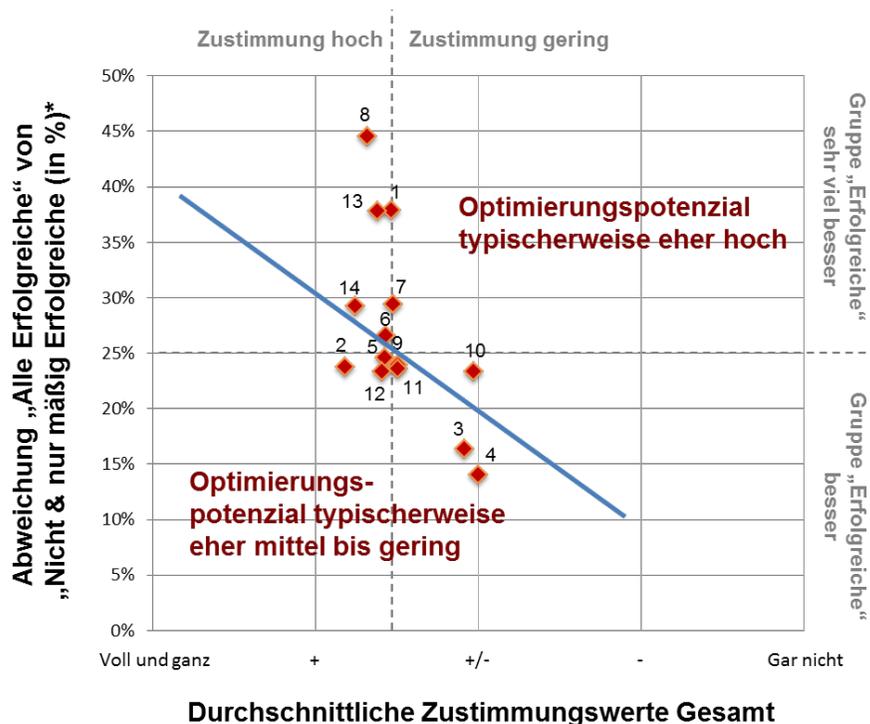
▲ Sehr Erfolgreiche

(\*hier Top2-Boxen standardisiert durch Mittelwertkorrektur, um die Abweichungen nach oben und unten zu visualisieren)

# Erfolgskriterien von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

## Optimierungspotenzial-Bewertung mittels Gegenüberstellung von Zustimmungswerten und Abweichungen zwischen den Erfolgsgruppen

[Alle Befragten, n=225]



### Kriterien / Statements

Nr.	Bei solchen Arbeits-Tagungen und größeren Workshops in unserem Unternehmen gelingt es uns in der Regel sehr gut ...
1	eine hohe Lernkurve bei allen Beteiligten über die Problemstellung zu erzeugen
2	dass sich jeder Beteiligte unabhängig von der Hierarchiestufe voll einbringen kann
3	dass "dominante Persönlichkeiten" nicht die Diskussion an sich reißen
4	sich auch die eher zurückhaltenden und stilleren Teilnehmer engagiert einbringen
5	abteilungsspezifisches Denken zu überwinden und Kooperationswillen erzeugen
6	das Know-how aller Teilnehmer in den Arbeitsprozess effizient einzubringen
7	die Problemstellung und Lösungsansätze effizient zu diskutieren
8	zu guten (effektiven) Lösungen zu kommen
9	zu kreativen Lösungen zu kommen
10	schnell zu Lösungen zu kommen
11	Konsens über die Lösungen zwischen den Beteiligten zu erreichen
12	breite Akzeptanz und Commitment für die Lösungen zu erzeugen
13	Aufbruchsstimmung und Umsetzungswillen für die Lösungen zu erzeugen
14	Team Spirit zu erzeugen

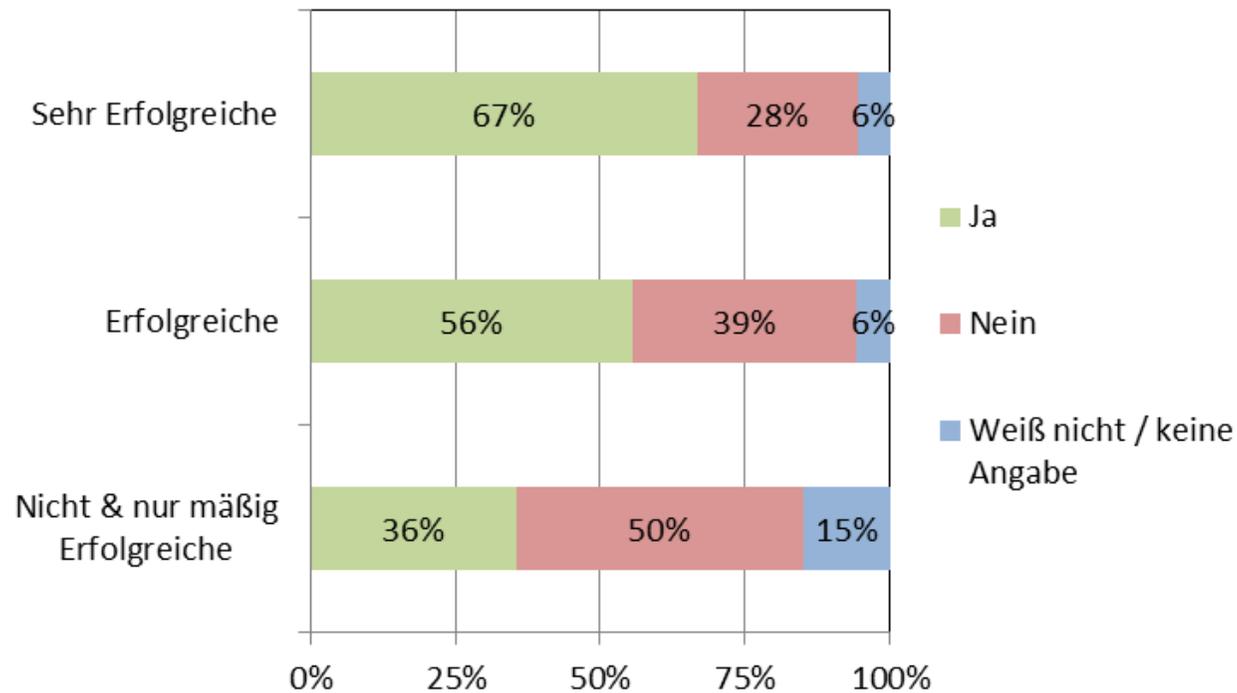
(Kriterien mit typischerweise eher hohem Optimierungspotenzial hellblau hinterlegt.)

(\*Basis Anteilswerte Top2-Box: „voll und ganz“ & „+“)

# Erfolgskriterien von Großgruppen-Tagungen bzw. -Workshops

Frage: Gibt es bei Ihnen im Unternehmen Mitarbeiter, die für die Moderation von Arbeitstagungen oder größeren Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern speziell ausgebildet oder geschult sind?

[Split nach Erfolg in Großgruppenworkshops- und -tagungen]



**Gliederung**

**Zusammenfassung**

**Studiendesign und -aufbau**

**Ergebnisse**

**Ausblick**

# Ausblick

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine Screening-Studie, die zu Benchmarking-Zwecken und als Impulsgeber für die erfolgreiche Ausgestaltung von Tagungen und größeren Workshops mit vielen Beteiligten herangezogen werden kann. Sie liefert Einblicke, wo typische Problemfelder solcher Tagungen/Workshops liegen, und wo Erfolgsfaktoren zu vermuten sind.

Bei der Interpretation und Anwendung der Ergebnisse sollte beachtet werden, dass die Befragungsergebnisse im Einzelfall folgenden Einflüssen unterliegen können:

- Tagungen und größerer Workshops werden in Unternehmen nicht immer zentral organisiert und erfasst. Befragungsteilnehmer können daher nur ihre eigenen Einblicke in das Themengebiet wiedergeben und für den Rest des Unternehmens nur Schätzungen abgeben.
- Die Einsatzintensität von Großgruppen-Methoden ist in der Praxis offensichtlich abhängig von der Größe des Unternehmens. Die vorliegende Stichprobe berücksichtigt durchaus unterschiedliche Größenordnungen von Unternehmen. Die Zusammensetzung der Gesamtstichprobe ist jedoch nicht repräsentativ für alle Unternehmen in Deutschland im wissenschaftlichen Sinne.

Entsprechend empfiehlt sich bei der Interpretation der Ergebnisse, neben den Gesamt-Werten für alle Befragten auch die Befragungsergebnisse bei den unterschiedlichen Unternehmensgrößen zu betrachten.

Ich wünsche der Studie eine gute Aufnahme in der Praxis und möchte mich bei den teilnehmenden Unternehmen für ihre Unterstützung noch einmal recht herzlich bedanken.

Münster im Mai 2017,

Prof. Dr. Holger Buxel

**ENDE**