

QUALIFIZIERUNG 12



**Moderieren
leicht gemacht**
Kompetenz durch bessere
Kommunikation



Bundesanstalt für
Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin



QUALIFIZIERUNG 12



**Moderieren
leicht gemacht**
Kompetenz durch bessere
Kommunikation

Bearbeiter:

Dipl. soz. Arno Georg

Dipl. päd. Bärbel Meschkutat



**Bundesanstalt für
Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin**

Bearbeiter:

Dipl. soz. Arno Georg

Dipl. päd. Bärbel Meschkutat

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund

Grafische Gestaltung:

Unica Design

Herausgeber:

BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN

Friedrich-Henkel-Weg 1-25

44149 Dortmund

Telefon (02 31) 90 71 - 0

Telefax (02 31) 90 71 - 25 24

Ansprechpartner:

W. Tatusch, AS 5.1

Telefon (02 31) 90 71 - 2 52

Nachdruck – auch auszugsweise –
nur mit vorheriger Zustimmung der
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Juli 1999

Internet: <http://www.baua.de>

e-mail: poststelle@baua.bund.de

ISBN 3-88 261-372-6

Inhalt:

| | |
|---|-----------|
| Gewandeltes Aufgabenspektrum für Sicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb | 4 |
| Dialogorientierung in der alltäglichen Arbeit | 5 |
| Neue soziale Orte der Kommunikation im Betrieb | 7 |
| Ein Beispiel: Gesundheitszirkel | 8 |
| Moderieren leicht gemacht – Kompetenz durch bessere Kommunikation | 10 |
| Das Programm | 12 |
| Baustein 4: Visualisierung mit der Pinwandtechnik | 14 |
| Baustein 5: Varianten der Visualisierung | 15 |
| Baustein 6: Moderation | 16 |
| Angebote der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin | 18 |

Vorwort:

Die vorliegende Broschüre wendet sich primär an Arbeitsschutz-Akteure, die noch keine umfangreichen Erfahrungen mit betrieblicher Kleingruppenarbeit sammeln konnten. Sie stellt in knapper Form die wichtigsten Voraussetzungen und Methoden eines dialogorientierten Arbeitens vor.

In diesem Kontext will sie zur Vertiefung des Gelesenen und zur Erprobung im eigenen Tätigkeitsfeld anregen. Auf die dazu geeigneten Seminare der BAuA und die entsprechende Seminarkonzeption wird am Ende der Broschüren hingewiesen.

Gewandeltes Aufgabenspektrum für Sicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb

Die Stichworte „Neue Technologien“, „Wertewandel“ oder „Gesundheitsförderung“ kennzeichnen nicht nur wesentliche Entwicklungslinien der sich verändernden Arbeitsgesellschaft, sondern gleichzeitig den Wandel in den Anforderungen an Sicherheit und Gesundheitsschutz. Die „Institution Arbeitsschutz“ gerät von verschiedenen Seiten unter Modernisierungsdruck.

Seit einigen Jahren ist zu beobachten, daß soziale, psychologische und organisatorische Dimensionen der Arbeit in der betrieblichen Prävention an Bedeutung gewinnen.

Dieser Trend wird sich noch fortsetzen. Kein Wunder, denn bei allen Erfolgen in der Bekämpfung von Unfällen sind es heute die sog. „modernen Volkskrankheiten“, die Fehlzeiten, Frühverrentungen und Reha-Maßnahmen auslösen. Bei ihrer Entstehung oder Verschlimmerung spielen oft neben vererbten oder verhaltensbedingten Faktoren eine Reihe betrieblicher, arbeitsplatzbezogener Faktoren eine Rolle – bestes Beispiel: „Streß“. Hier sind ganzheitliche Problemlösungen gefragt, bei denen die Beschäftigten selbst eine entscheidende Rolle spielen.

Neue Anforderungen an Sicherheit und betrieblichen Gesundheitsschutz

| | |
|---------------------------------|--|
| <i>Klientel:</i> | vom "Mann an der Werkbank" zu mehr Frauen und Dienstleistern |
| <i>Themen:</i> | von der Ergonomie zur Sozial- und Humanwissenschaft |
| <i>Betriebliche Einbindung:</i> | von der Stabsstelle zur verstärkten Integration in Organisationsentwicklung, wirtschaftliche und ökologische Zielsetzungen |
| <i>Arbeitsfelder:</i> | von der Kontrolle zu mehr Kommunikation und Kooperation |
| <i>Leitlinien der Arbeit:</i> | von der Vorschriftenorientierung zum flexiblen Co-Management |
| <i>Gegenstand:</i> | von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten zur Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren ; von Krankheit eher zu Gesundheit |
| <i>Arbeitsbegriff:</i> | vom bloßen Broterwerb eher zum positiven Lebensbestandteil |

Ohne Einbeziehung des Gesundheitsaspektes laufen moderne Produktions- und Managementkonzepte Gefahr, Rationalisierungsvorteile durch hohe Krankenstände, Fluktuation und Motivationsprobleme wieder zu verlieren. Andererseits hat der Arbeitsschutz die Chance, sich durch ganzheitlich-systemische Sicht als kompetenter Partner zur Optimierung der Produktion zu bewähren.

Dialogorientierung in der alltäglichen Arbeit

Die hier vorgestellte Seminarkonzeption „Moderieren leichtgemacht – Kompetenz durch bessere Kommunikation“ zeigt, wie die Zusammenarbeit der betrieblichen „Arbeitsschutzakteure“ verbessert werden kann und vermittelt die erforderlichen Voraussetzungen.

Wie sinnvoll es ist, „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen, dokumentieren die Ergebnisse vieler betrieblicher Gestaltungsmaßnahmen schon lange. Zwei Dinge müssen allerdings angegangen werden:

① Zusammenarbeit in Problemfindungs- und Problemlösungsprozessen erfordert oft eine Veränderung persönlicher Einstellungen.

② Nichts geht in Gruppen ohne geeignetes methodisches „Handwerkzeug“.

Das Eintreten für Sicherheit und Gesundheitsschutz braucht sozial kompetente Akteure, die in Gruppen kooperieren, moderieren, zuhören und ihre Anliegen deutlich machen können. Dafür sprechen gute Argumente aus verschiedenen Erfahrungsbereichen:

... das „Autonomie-Argument“

„Autonome Präventionsfähigkeit“ mindert Fehl- und Überbeanspruchung und lässt sichere Handlungsrountinen entstehen. Umgekehrt: Vernachlässigt man das bei Arbeitnehmern vorhandene Alltagswissen über betriebliche Risiken und Belastungen, können in Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung unpassende oder nicht akzeptierte Lösungen produziert werden.

→ *Das Seminar zeigt, wie dieses Alltagswissen für den Arbeitsschutz genutzt werden kann.*

... das Argument der kontinuierlichen Verbesserung

Die Überwindung eines in Routinen erstarrten Arbeitshandelns durch kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten ist nicht nur ein zentraler Hebel zur Produktivitätssteigerung, sondern auch zur Unfallbekämpfung, Stressbewältigung und Gesundheitsförderung. Arbeitsgruppen als Basisinstanz für Organisation und Steuerung sind zentrale zukünftige Bezugspunkte.

→ *Einige der für diese Selbststeuerung erforderlichen Methoden werden vorgestellt.*

... das Argument der Unterweisungspraxis

Der Bereich der verhaltensbeeinflussenden Methoden zur arbeitsschutzbezogenen Information und Unterweisung kann noch weiter entwickelt und verbessert werden. In der Praxis des betrieblichen Unterweisungs- und Schulungsgeschehens besteht oft noch eine Diskrepanz zwischen bestehender Verpflichtung und ihrer effektiven Umsetzung.

→ *Modelle guter betrieblicher Praxis sollen zur eigenständigen Erprobung anregen.*

... das pädagogische Argument

Selbst erarbeiten, selber sprechen und selber machen hat den größten Lernerfolg. Diejenigen, die in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, sind stärker motiviert als diejenigen, denen fertige Entscheidungen vorgesetzt werden. Heterogen zusammengesetzte Gruppen haben zwar ihre ganz besonderen Tücken, aber wenn es „läuft“, dann erzielen Gruppen mehr und bessere Ergebnisse.

→ *Wie Beteiligungsprozesse ergebnisorientiert und gleichzeitig für alle zufriedenstellend verlaufen können, wird im Seminar vermittelt.*

Und das steht in dieser Broschüre:

In der auf den nächsten Seiten genauer vorgestellten Seminarkonzeption werden gruppen- und dialogorientierte Methoden im Arbeitsschutz vorgestellt und eingeübt.

Die Broschüre soll Appetit machen zur Vertiefung des hier Gelesenen im Seminar und sie soll Mut machen zur Erprobung im eigenen Tätigkeitsfeld. Alle Aspekte, die für eine erfolgreiche Erprobung im eigenen Betrieb wichtig sind, werden im Seminar behandelt: vom Kennenlernen der Gruppenmitglieder über die Moderationstechnik bis zur Präsentation umsetzungsfähiger Arbeitsergebnisse.

Neue soziale Orte der Kommunikation im Betrieb

Die Seminarkonzeption stellt die bekanntesten Varianten betrieblicher Kleingruppen vor, die in den vergangenen Jahren auch für Sicherheit und Gesundheitsschutz an Bedeutung gewonnen haben. Hier wird bereits erfolgreich mit den im folgenden vorgestellten Methoden gearbeitet.

■ Kreativ und vielfältig sind **Formen** und Namen der Ansätze, mit deren Hilfe Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung und auch Qualitätssicherung im Betrieb thematisiert werden.

■ Daß die unterschiedlichen **Ziele** nicht immer überschneidungsfrei sortiert werden können, zeigt schon ein Blick auf die Grafik. Die Lösung betrieblicher Probleme, die Gestaltung von Technik und Organisation und die Umsetzung von Beschäftigteninteressen können jedoch durchaus zusammengehen.

■ Die in der Kleingruppe verwendeten **Arbeitsinstrumente und -techniken** sollen die Effektivität der Diskussion in variabel zusammengesetzten Gruppen erhöhen und Problemlösungen leichter finden lassen. Alle sollen sich einbringen können. Dazu haben sich vorsichtig steuernde „offene“ Moderations-



formen mit Hilfe von Visualisierungstechniken (s.u.) unter der Betreuung von ausgebildeten Moderatoren gut bewährt.

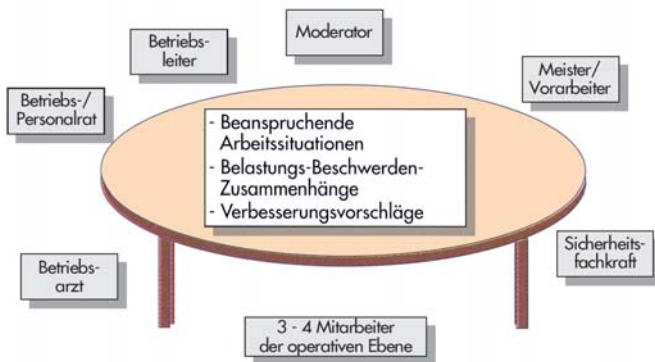
■ Die besondere **Leistungsfähigkeit** der auf Kommunikation beruhenden Verfahren für den betrieblichen Gesundheitsschutz besteht darin, auch die sozialen und organisatorischen Schwachstellen im Betrieb finden zu können.

■ Wie das funktionieren kann, wird im folgenden am Beispiel der Gesundheitszirkel dargestellt.

Ein Beispiel: Gesundheitszirkel

Gesundheitszirkel zielen darauf ab, Arbeitsanforderungen, die von den Beschäftigten als gesundheitlich belastend erlebt werden, in die betriebliche Gesundheitspolitik einzubringen und Problemlösungen zu bearbeiten.

Es sind zeitlich begrenzt arbeitende Gruppen, in denen Beschäftigte einer Tätigkeitsgruppe oder eines Bereiches mit Meister oder Vorarbeiter, Werksleitung, Experten des Arbeitsschutzes (Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft, Ergonom) und Betriebs-/Personalrat ihre Arbeitssituation diskutieren.



Zwei Leitfragen stehen dabei im Vordergrund:

❶ Welche körperlichen Beschwerden bzw. psychischen Beanspruchungen treten besonders häufig bei der Arbeit auf?

❷ Welche technischen, organisatorischen und qualifikationsbezogenen Verbesserungsvorschläge können für diejenigen Arbeitsbedingungen entwickelt und umgesetzt werden, die als besonders belastend erlebt werden?

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung mit den Bedingungen ihres Arbeitsplatzes werden die Beschäftigten in den Gesundheitszirkeln als „Experten in eigener Sache“ gehört. Ihr Wissen soll mit den Kenntnissen und Erfahrungen der Experten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zusammengeführt werden, um gemeinsam über eigenes Handeln und geeignete organisatorische Rahmenbedingungen nachzudenken.

Diese grundsätzlich „offene“ Gesprächssituation ist in der Praxis nicht immer leicht umsetzbar. Gemeinsam vereinbarte Regeln der Zusammenarbeit sollen daher helfen, eingeschliffene betriebliche Hierarchien, Unsicherheiten usw. im Zirkel so gering wie möglich zu halten. Damit tatsächlich alle die Möglichkeit haben, ihre Meinungen frei zu äußern und die Diskussionen sach- und zielorientiert geführt werden können, ist eine geschulte Moderation zwingend erforderlich.

QUALIFIZIERUNG 12

Die Zirkel treffen sich, je nach den betrieblichen Bedingungen und Möglichkeiten 6 bis 10 mal im Abstand von ca. 14 Tagen. Die Sitzungen sollten in der Arbeitszeit liegen und nicht länger als 90 Minuten dauern.

Ergebnisse der Zirkeldiskussionen müssen von allen Beteiligten getragen werden. Welche der erarbeiteten Vorschläge umgesetzt werden, bleibt den hierfür im Betrieb vorhandenen Entscheidungsprozessen und Stellen vorbehalten.

Bisherige Erfahrungen mit Gesundheitszirkeln bestätigen im wesentlichen:

- Ein bisher kaum berücksichtigtes Ideenreservoir der Beschäftigten kann nutzbar gemacht werden.
- Viele Probleme werden am einfachsten dort erkannt und gelöst, wo sie tagtäglich entstehen.
- Beteiligung bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen erhöht das Selbstwertgefühl der Arbeitnehmer.
- Die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und „ihrem“ Unternehmen nimmt zu. Gesundheitszirkel setzen einen intensiven inner-

betrieblichen Gesprächsprozess voraus. Denn erst wenn alle Beteiligten das Vorhaben akzeptieren, kann mit der eigentlichen Arbeit begonnen werden. Zirkel als Universalheilmittel aus dem Hut zu zaubern, wenn im Betrieb sonst „nichts mehr geht“, ist von vornherein zum Scheitern verurteilt. Messbare Effekte, wie z. B. Senkung des Krankenstandes müssen sich nicht automatisch einstellen, sondern sind höchstens längerfristig zu erwarten.

| Arbeitsituation | Belastung/Beanspruchung | Verbesserungsvorschlag |
|----------------------------------|--|---|
| Schießkopf beiseite fahren | <ul style="list-style-type: none">■ Schwer Schieben in ungünstiger Körperhaltung■ Verbrennungsgefahr■ Magendrücken | <ul style="list-style-type: none">■ Hebel an Schießkopf montieren■ Zugang zum Schießkopf verbessern |
| Ein- und Ausbau des Schießkopfes | <ul style="list-style-type: none">■ Schwer Schieben in ungünstiger Körperhaltung■ Rückenschmerzen | <ul style="list-style-type: none">■ Leichtmetallschießkopf■ Winkelkran und Schiene■ Wagen und Schiene |
| Qualität Kernkästen | <ul style="list-style-type: none">■ Mehrarbeit erforderlich■ erhöhte Qualm- und Amingasentwicklung■ Reizung der Schleimhäute■ Kopfschmerzen | <ul style="list-style-type: none">■ Anschaffung besserer Modelleinrichtungen |

Beispiel für ein Zirkelprotokoll (Gießerei)

Das hier skizzierte Modell eines Gesundheitszirkels ist ein Anwendungsfall der moderierten Kleingruppenarbeit. Auf den nächsten Seiten werden die Seminarbausteine für die Vermittlung der im betrieblichen Gesundheitsschutz erprobten, praxistauglichen Moderationsmethode und ihrer wichtigsten Elemente vorgestellt.

Moderieren leicht gemacht – Kompetenz durch bessere Kommunikation

Wer kann teilnehmen?

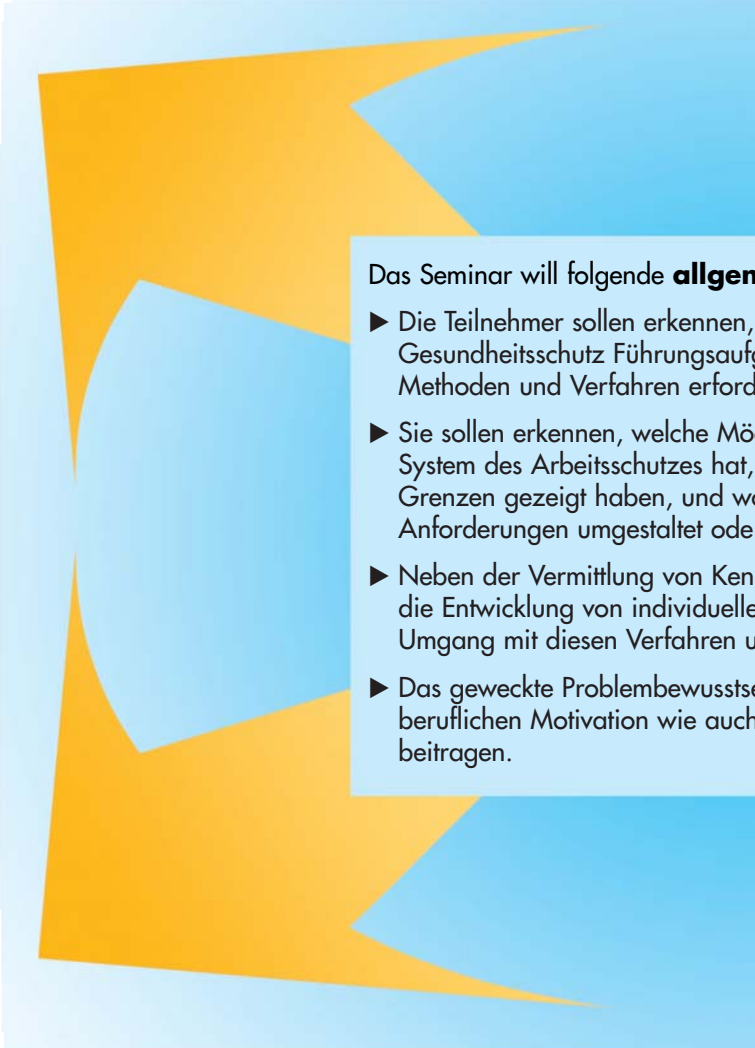
Eingeladen sind die betrieblichen Arbeitsschutz-akteure, Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmediziner sowie Vertreter aus Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Aufsichtsbehörden oder Verbänden; außerdem Betriebseigner, Geschäftsleitungen oder Vertreter anderer betrieblicher Stellen aus Stab und Linie, die mit dem betrieblichen Gesundheitsschutz zu tun haben.

Was wird vorgestellt?

Es werden Methoden vorgestellt, die in die Moderation von Kleingruppen einführen.

Dazu gehören:

- Einstiegsmethoden zum Kennenlernen
- Visualisierungsmethoden, um Diskussionsverläufe zeitnah festzuhalten und Ergebnisse zu dokumentieren
- Moderationstechniken, um Gespräche in Gang und bei der Sache zu halten
- Methoden zur Planung von Sitzungsverläufen



Das Seminar will folgende **allgemeine**

- ▶ Die Teilnehmer sollen erkennen, welche Methoden und Verfahren erforderlich sind, um den Gesundheitsschutz im Arbeitsschutz zu gewährleisten.
- ▶ Sie sollen erkennen, welche Möglichkeiten das System des Arbeitsschutzes hat, die Grenzen gezeigt haben, und wie diese Anforderungen umgestaltet oder erfüllt werden können.
- ▶ Neben der Vermittlung von Kenntnissen soll die Entwicklung von individuellen Umgangsweisen mit diesen Verfahren unterstützt werden.
- ▶ Das geweckte Problembewusstsein soll zur beruflichen Motivation wie auch zum eigenen Beitrag beitragen.

Seine Lernziele erreichen:

daß umfassender Arbeits- und
gabe ist, und daß dazu neue
erlich sind.

glichkeiten das bestehende
wo sich in der Vergangenheit
o es für die zukünftigen
er ergänzt werden muß.

ntnissen zum Thema soll auch
n Handlungsmöglichkeiten im
nterstützt werden.

ein kann zur Steigerung der
der professionellen Identität

Wie läuft das Seminar ab?

Ein Seminar über dialogorientierte Verfahren kann nur glaubwürdig sein, wenn es selbst in hohem Maße dialog- und teilnehmerorientiert durchgeführt wird. Von den Alltagsproblemen der Teilnehmer ausgehend werden keine vorgefertigten Patentrezepte angeboten, sondern Lösungshilfen, die auf die Bedürfnisse des eigenen Betriebes zugeschnitten werden müssen. Alle vorgestellten Methoden werden auch praktisch eingeübt.

Was soll erreicht werden?

Am Ende des Seminars werden die Teilnehmer

- die Handlungsmöglichkeiten eines modernen betrieblichen Gesundheitsschutzes diskutiert haben
- die wichtigsten Formen betrieblicher Kleingruppenarbeit kennengelernt haben
- alle Methoden kennen, die man braucht, um eine Gruppe zu moderieren und ihre Wirkweisen und Einsatzbereiche einschätzen können
- genau wissen, was sie jetzt bereits können, und was sie noch vertiefen sollten, bevor sie selbst eine eigenständige Kleingruppenmoderation durchführen können

Das Programm



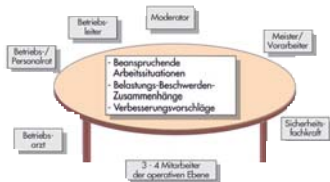
Baustein 1: Seminareinstieg

Die Schaffung einer entspannten Atmosphäre zu Beginn einer Kleingruppenarbeit ist für den weiteren Verlauf und den Erfolg von großer Bedeutung. „Einstiegsmethoden“ werden vorgestellt.



Baustein 2: Anforderungen an den betrieblichen Gesundheitsschutz – Leistungen, Defizite, Perspektiven –

Veränderungen und Trends in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stellen neue Anforderungen an erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsschutz.



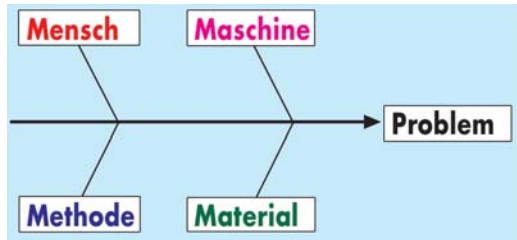
Baustein 3: Betriebliche Kleingruppen – Neue soziale Orte der Kommunikation über Sicherheit und Gesundheit –

Hier werden bereits erfolgreich erprobte „neue“ Formen betrieblicher Kleingruppenarbeit, ihre Funktionsweisen, Kooperationsformen und Ergebnisse diskutiert.



Baustein 4: Visualisierung mit der Pinwandtechnik

Vorteile und Leistungsgrenzen einer moderationsgeleiteten Visualisierung mit Hilfe der Pinwandtechnik werden nicht „trocken“ vorgestellt, sondern aktiv erarbeitet und intensiv praktisch eingeübt.



Baustein 5: Mind-Mapping und Ishikawa-Diagramm als Varianten der Visualisierung

Diese beiden Methoden stellen nicht nur interessante Alternativen, sondern auch gute Ergänzungen zur Pinwandtechnik dar.



Baustein 7: Bewertung des Lernerfolges

Da jede Arbeit ordentlich zum Abschluß kommen soll – auch die der betrieblichen Kleingruppen – werden zum Seminausklang Methoden vorgestellt und eingeübt, mit denen Lernfortschritte und -hemmnisse erkennbar werden.



Baustein 6: Moderation

Besondere Aufmerksamkeit wird der Funktion und Rolle des Moderators im Moderationsprozeß gewidmet: Aufbau einer Moderation, Gestaltung der einzelnen Phasen, Fragetechniken und Strategien für „schwierige“ Situationen.

Im folgenden werden einige Inhalte aus den Bausteinen

4 „Visualisierung“

5 „Varianten der Visualisierung“ und

6 „Moderation“ vorgestellt.

Baustein 4: Visualisierung mit der Pinwandtechnik ...

Stellen Sie sich vor, Sie führten eine Besprechung durch und keiner wäre hinterher frustriert oder gelangweilt. Utopisch? Keineswegs!

Im Baustein 4 der Seminarkonzeption werden Moderationsmethoden vorgestellt und eingeübt, mit denen es gelingt, Gruppen aktiv zur Mitarbeit zu motivieren. Das Erfolgsgeheimnis ist die Kombination von „Sprechen“ und „Sehen“ in einem Konzept, das sich bereits in vielen Gesundheits- bzw. Sicherheitszirkeln, Lernstatt- und Beteiligungsgruppen bewährt hat.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Fragestellungen und ihre Bearbeitung zu visualisieren.

Eine davon ist die nebenstehende Pinwandtechnik. Sie eignet sich für alle Themen, bei denen die Beteiligten aktiv mitarbeiten sollen: in der Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung, bei der Suche nach Ursachen und Problemlösungen. Die grauen Karten der Pinwand zeigen die gebräuchlichsten Gestaltungselemente eines visualisierten Diskussionsprotokolls.

Da es keine „einzig wahre“ Methode der Visualisierung gibt, wie wäre es mit ...

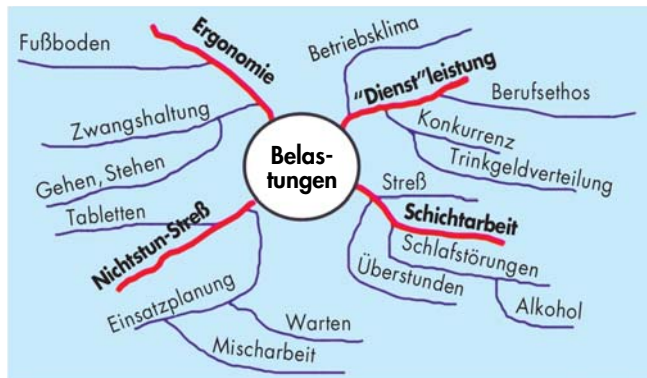


... Baustein 5: Varianten der Visualisierung

Im Baustein 5 wird thematisiert, daß je nach Problemstellung unterschiedliche Visualisierungsmethoden eingesetzt werden können, wobei auf Mind-mapping und Ishikawa-Diagramm besonders eingegangen wird.

Die Methode des **Mind-mapping** will das logisch-analytische mit dem assoziativ-kreativen Denken verbinden und löst dazu die klassische Schreib- und Leseweise durch eine Art graphischer Problembearbeitung ab.

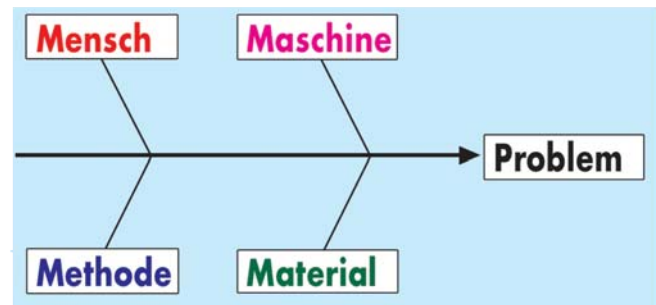
Die Struktur eines Mind-Maps erinnert an einen Baum, auf den man von oben blickt. Der Stamm bildet den Mittelpunkt, von dem aus die Haupt- und Nebenäste in alle Richtungen abzweigen und Blätter treiben. In der Mitte steht das von einem Kreis umschlossene Thema.



Mind-Map aus dem Arbeitskreis „Zufriedene Belegschaft – zufriedene Gäste“ eines Hotelbetriebes zu Arbeitsbelastungen im Contischicht-Service

Das **Ishikawa-** oder auch **Ursache-Wirkungs-Diagramm** ist ein Instrument, um systematisch Ursachen für ein praktisches Problem von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb zu erheben und zu bewerten.

Hier gibt es mit der Fischgrät-Struktur eine grafische Vorgabe. Die inhaltliche Vorgabe ergibt sich aus der Aufgabe, für ein Problem eine Hierarchie von Haupt-, Unter- und Nebenursachen zu erarbeiten.



Basis ist die Annahme, daß es Hauptursachen auf vier Ebenen gibt, die – von Fall zu Fall unterschiedlich gewichtig – immer für die Entstehung von Problemen verantwortlich sind, die „**4 M's**“:

**Mensch, Maschine,
Material, Methode**

Baustein 6: Moderation

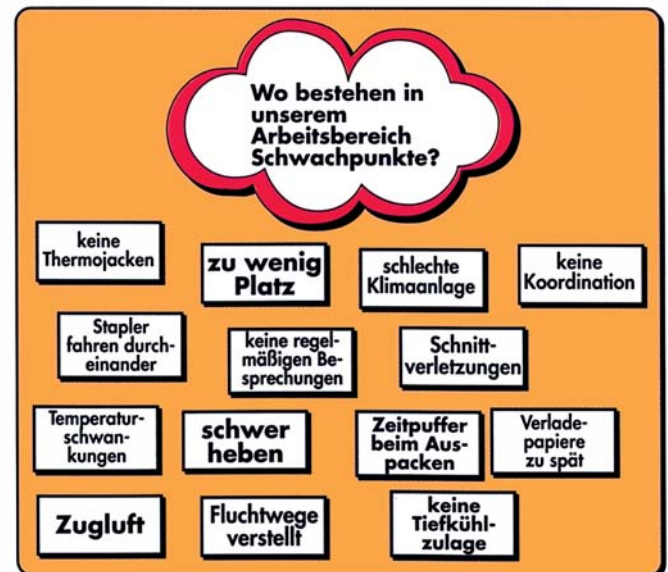
Dieser Baustein führt ein in Methoden, Verfahren, Tipps und Tricks zum Gelingen einer guten Moderation.

Moderatoren kennt man heute vor allem aus diversen Talkshows. Während aber die Moderatoren im Fernsehen als „Stars“ im Vordergrund der Sendung stehen, müssen Moderatoren einer betrieblichen Kleingruppe eher zurückhaltend arbeiten. Sie sind auf eine Art die Leiter der Gruppe und gleichzeitig auch ihre Helfer. Sie sind nicht „die Experten“, die alles besser wissen, sondern die Fachleute für die Methoden der Diskussion zwischen den Beteiligten verschiedener betrieblicher Ebenen.

A und O ist dabei das flexible Umgehen mit unterschiedlichen **Fragetechniken**. „Gute“ Fragen z. B. sollen gleichzeitig alle neugierig machen, das breite Spektrum unterschiedlicher Meinungen beleuchten und bisher Unbekanntes in Erfahrung bringen.

In dieser Lern- und Übungseinheit wird gezeigt, warum sogenannte „W-Fragen“ in der Moderation besonders gut geeignet sind, wie man sie einsetzt und welche Fragen absolut „tödlich“ sein können. Außerdem erfolgt die Auseinandersetzung mit „Killerphrasen“ und nicht immer einfachen „Typen“ von Diskussionsteilnehmern.

Von großer Bedeutung für den Erfolg einer Moderation ist ihre Dramaturgie. Den **Verlauf der Gruppensitzung** und die dabei eingesetzten Methoden haben die Moderatoren speziell für die Zielsetzung einer Sitzung vorbereitet und schon einmal gedanklich durchgespielt. In der ersten Phase jeder Moderation machen sich Teilnehmer und Moderatoren miteinander bekannt, klären ihre Erwartungen und einigen sich auf die Vorgehensweise. Eine möglichst genau formulierte Frage an der Pinwand soll auf die gemeinsame Zielsetzung orientieren.



QUALIFIZIERUNG 12

Inhaltlich Zusammengehöriges wird an der Pinwand zueinandergeordnet. Meist lassen sich schnell mehrere thematische Schwerpunkte erkennen, die mit dem Stift eingekreist werden und Überschriften erhalten.

Wichtig ist auch, daß nicht nur „Visionäres“ diskutiert wird: Es sind praktische Maßnahmen gefragt, über deren Wirksamkeit, Durchführbarkeit und Akzeptanz geredet werden muß.



In dieser Phase findet die eigentliche Arbeit an den Problemen (Beispiel: Mängel in der Koordination) statt. Ziel ist es, bei der Suche nach Lösungen unterschiedliche Argumente und Einstellungen auszutauschen, Kontroversen sichtbar zu machen und auszutragen.

| Mängel in der Koordination | | | |
|---------------------------------|--|--|-------------------------------|
| Problemursachen | Lösungs-ideen | Maßnahmen | Widerstände |
| keine regel. Besprechungen | Treffen von „Transport“ und „Verpackung“ | Halle 2 und 3 jeden Dienstag 8.00 bis 8.30 | Gruppenleiter: Arbeitsausfall |
| keine Zeitpuffer beim Auspacken | größere Lieferungen vorher ankündigen | Verwaltung erstellt wöchentlich Liste | „Mehrarbeit“ für Verwaltung |

Am Ende einer moderierten Kleingruppenarbeit sollen konkrete Vereinbarungen stehen. D. h. für alle vorgeschlagenen Lösungen muß geklärt werden, welche Tätigkeit wer, mit wem, bis wann und mit welchem Ergebnis durchführt.

Angebote der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Insgesamt ist der Aufgabenkatalog der Arbeitsschutzakteure in den letzten Jahren umfangreicher und anspruchsvoller geworden.

Diesem Tatbestand will das Aus- und Fortbildungsangebot der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gerecht werden. Die angebotenen Lehrgänge, Seminare und Workshops sollen informieren, motivieren, qualifizieren und somit Impulse zur Gestaltung der eigenen Aufgaben geben. Die Ziele der Veranstaltungen richten sich neben der Vermittlung von Fachwissen auch auf den Erwerb von Handlungswissen und Sozialkompetenz.

Die jeweils aktuellen Veranstaltungstermine sind dem jährlich neu erscheinenden Seminarkatalog zu entnehmen.

Alle Interessierten sind darüber hinaus herzlich eingeladen, von weiteren Qualifizierungsangeboten der BAuA Gebrauch zu machen:

1. Nutzung/ Erwerb der Seminarkonzeption

Die hier vorgestellten Themen, Methoden und Verfahren sind u. a. Bestandteil einer Seminarkonzeption, die aus Referentenleitfaden, Teilnehmerunterlagen und mediendidaktischen Arbeitsmitteln besteht. Sie kann zur Durchführung eigener Lehrveranstaltungen in Anspruch genommen werden. Voraussetzung hierfür ist der Abschluß eines entsprechenden Vertrages mit der BAuA, der die Nutzung der Seminarunterlagen ermöglicht.

2. Das Seminar zur Broschüre

Auf Basis der Seminarkonzeption finden regelmäßig entsprechende Seminare statt. Die Inhalte dieser Broschüre werden in einem gleichlautenden zweitägigen Seminar ausführlich erarbeitet. Neben der Vermittlung weiterer Methoden ist hier auch reichlich Gelegenheit gegeben, das Erarbeitete praktisch einzuüben.

Auch hier sind die jeweils aktuellen Seminartermine dem jährlich neu erscheinenden Seminarkatalog zu entnehmen oder direkt bei der BAuA zu erfragen.

3. „Das Seminar kommt ins Haus“

Das Seminar kann nach Absprache mit den Interessenten (Einrichtungen, Verbände, Betriebe, Gewerkschaften etc.) jeweils gebührenfrei“ vor Ort“ durchgeführt werden. Voraussetzung hierfür ist, daß der Kooperationspartner mindestens 15 Teilnehmer stellt und sich an den Gesamtkosten der Seminarveranstaltung durch die Übernahme folgender Aufwendungen beteiligt (Teilnehmerwerbung, Vorbereitungskosten, Dienstbefreiung, Lohn- und Gehaltskosten während der Seminardauer, Fahrtkosten, Raummiete, etc.). Bei angemessener Eigenbeteiligung des Kooperationspartners übernimmt die BAuA die Referentengebühren und stellt Seminarmaterialien zur Verfügung.

Weitere kostenlose BAuA-Broschüren, die in der Reihe QUALIFIZIERUNG erschienen sind:

QUALIFIZIERUNG 1

Qualifizierung bei Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen im Montagebereich

QUALIFIZIERUNG 2

Qualifizierung lernungsgewohnter und lernentwöhnter Arbeitnehmer

QUALIFIZIERUNG 3

Psychologische Grundlagen für Beratungsgespräche zur Arbeitssicherheit

QUALIFIZIERUNG 4

Anregungen für Sicherheitsgespräche – Sicheres Arbeiten mit der Leiter

QUALIFIZIERUNG 5

Arbeitsschutzmedien für Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit

QUALIFIZIERUNG 6

Bürraumtypen und Ergonomieprobleme

QUALIFIZIERUNG 7

**Organisationsformen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes –
das Konzept der Lösungsmodule**

QUALIFIZIERUNG 8

Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit

QUALIFIZIERUNG 9

Qualifizierung beim Einsatz von NC- und CNC-Technologien

QUALIFIZIERUNG 10

Qualifizierung für die Handhabung von Industrierobotern

QUALIFIZIERUNG 11

Qualifizierung für neue Technologien in Büro und Verwaltung



**Bundesanstalt für
Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin**