

## BGW-Leitfaden für die Workshop-Moderation

### Workshop „Psychische Gesundheit im Fokus“ im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung

Ein Workshop im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung ist eine bewährte Methode, um mit den Befragungsergebnissen weiterzuarbeiten, wichtige Aspekte weiter zu vertiefen, Probleme besser zu verstehen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nachhaltig einzubeziehen.

Dieser Leitfaden unterstützt die für Moderationsaufgaben benannten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Vorbereitung, der Ablaufplanung und er skizziert ihre Aufgaben und ihre Rolle in der Moderation.

- Was ist Ihre Aufgabe und welche Rolle nehmen Sie ein?
- Welche Rahmenbedingungen sollten gegeben sein?
- Welche Kompetenzen sollten Sie mitbringen?
- Welche Schwierigkeiten könnten auftreten?
- Welche Vorbereitung ist nützlich?
- Wie ist der detaillierte Ablauf des Workshops?
- Was geschieht mit den Workshop-Ergebnissen?

## Vor dem Start

### Aufgabe

Ihre Aufgabe besteht darin, dem Workshop einen Rahmen zu geben, die Diskussion lösungsorientiert zu lenken, Fragen zu stellen und Impulse zu geben. Sie verlangsamen das Diskusstempo und geben allen in der Gruppe die Chance, sich zu äußern. Sie erfassen und sortieren gemeinsam mit den Teilnehmenden die Ideen und Vorschläge. Sie unterstützen die Gruppe dabei, Lösungen zu entwickeln und deren Machbarkeit einzuschätzen.

Sie strukturieren den Workshop-Verlauf, fokussieren auf die Zielerreichung und dabei behalten Sie sowohl die Gruppe als auch jede teilnehmende Person für sich im Blick. Das Dreieck dieser Punkte in Balance zu halten ist die Herausforderung für den Moderator oder die Moderatorin.

### Rolle

Sie sind allparteilich und können die Themen möglichst ohne eigene Betroffenheit von außen betrachten. Sie steuern den Prozess, Sie sind nicht für den Inhalt oder die Ergebnisse verantwortlich. Das ist Aufgabe der Gruppe. Dabei unterstützen Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, beispielsweise indem Sie Fragen stellen und neue Perspektiven auf das Thema anbieten.

Wenn Sie dennoch einen inhaltlichen Vorschlag einbringen möchten, signalisieren Sie unbedingt den temporären Wechsel in Ihrer Rolle. Formulieren Sie in diesem Fall Ihre Idee deutlich als Angebot. Die Entscheidung, ob Ihre Idee aufgenommen und weiterverfolgt wird, liegt beim Team.

Eine besondere Herausforderung liegt im Handlungsfeld „Soziale Beziehungen“. Die Sichtweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits und der Führungskräfte andererseits können sich deutlich unterscheiden und Konfliktpotenzial bergen. Ebenso schwierig kann es sein, nicht ausgesprochene Probleme oder verborgene Konflikte zu erkennen und sie für den Lösungsprozess hinreichend herauszuarbeiten. Dabei sind für die Moderation der Workshops ausgeprägte soziale Kompetenzen und kommunikative Fähigkeiten sowie eine wertschätzende Grundhaltung entscheidend und entsprechende Moderationserfahrung notwendig.

### **Auftragsklärung vor Übernahme der Workshops**

Es gehört zu einem professionellen Vorgehen, die Rahmenbedingungen zu prüfen, bevor Sie den Moderationsauftrag verbindlich annehmen.

Ist das Verfahren der Gefährdungsbeurteilung sorgfältig vorbereitet und für alle Beteiligten transparent? Haben Sie den Eindruck, dass alle Beteiligten ein echtes Interesse daran haben, Arbeitsbedingungen gemeinsam zu gestalten? Dies sind wesentliche Voraussetzungen für eine gelungene Moderation, und Sie nicht etwa für Schwierigkeiten geradestehen müssen, die Sie nicht zu verantworten haben, die schwierigen Rahmenbedingungen geschuldet sind oder außerhalb Ihres Einflusses liegen.

Sie kennen Ihr Unternehmen wahrscheinlich gut und sind mit vielen der dort Arbeitenden bekannt. Das hat auf der einen Seite Vorteile, kann aber auf der anderen Seite dazu führen, dass Sie in Ihrer Rolle nicht unbedingt als allparteiliche Person wahrgenommen werden. Es könnten Konflikte mit anderen Personen oder mit eigenen Interessen bestehen oder vermutet werden. Oder freundschaftliche Kontakte könnten bei anderen Zweifel an Ihrer Neutralität entstehen lassen.

Wenn Führungskräfte die Moderationsrolle übernehmen sollen, können entweder sie selbst oder aber andere Gruppenmitglieder in schwierige Rollenkonflikte geraten. Führungskräfte sollten vielmehr die Möglichkeit haben, ihre Perspektive als Teilnehmende des Workshops einbringen zu können.

Prüfen Sie deshalb sorgfältig Ihre Rolle, bevor Sie einen Auftrag zur Moderation übernehmen.

### **Vorbereitung**

Vor dem Workshop sollten den Führungskräften und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Ergebnisse der Befragung bekannt gemacht worden sein. Wir empfehlen, dass eine außenstehende Person, die allseitig Vertrauen genießt, die Ergebnisse präsentiert, beispielsweise im Rahmen einer Teambesprechung.

Auch Sie machen sich zur Vorbereitung auf den Workshop mit den Fragebogenergebnissen vertraut.

Stimmen Sie einen Termin für den Workshop mit der jeweiligen Führungskraft und deren Team ab. Die Einladungen an die teilnehmenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie an die Führungskraft sollte von der Projektleitung ausgesprochen werden. Um ergebnisorientiert arbeiten zu können und eine offene Arbeitsatmosphäre zu schaffen, sollte die Gruppengröße zwischen acht und maximal 20 Personen liegen. Die Teilnahme sollte freiwillig sein.

## Material, Raumausstattung und zeitlicher Rahmen

- Besprechungsraum für ungestörtes Arbeiten
- Tische, im Block zusammengestellt
- Ausreichend Stühle
- Beamer und Laptop mit vorbereiteter Präsentation der Befragungsergebnisse
- 2–3 Pinnwände
- 1 Flipchart
- Moderationsmarker in Anzahl der Teilnehmenden
- Mindestens 120 Moderationskarten und Pinnadeln
- Überschriftenkarten zur Gestaltung des Lösungsposters
- Dauer des Workshops: Es sollten mindestens zweieinhalb, besser drei Stunden eingeplant werden.

## Ablauf des Workshops

Der Workshop gliedert sich in mehrere Phasen. Das erleichtert die Planung und hilft die Zeit einzuhalten.

### Startphase

In der Startphase sollen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen erst mal ankommen. Bei der Begrüßung lassen Sie zunächst ein angenehmes, von Wertschätzung und gegenseitigem Vertrauen geprägtes Arbeitsklima entstehen. Stellen Sie sich kurz vor und schildern den geplanten Ablauf, Rahmen und Ziele des Workshops. Erläutern Sie auch, was im Anschluss mit den Workshop-Ergebnissen vorgesehen ist. Es folgt eine allgemeine Vorstellungsrunde.

### Handlungsbedarfe identifizieren und konkretisieren

#### Was belastet uns?

Dann präsentieren Sie noch einmal die Befragungsergebnisse im Gesamtüberblick. Ermöglichen Sie anschließend die Diskussion zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Machen Sie deutlich, dass Sie die Ergebnisse verstehen möchten. Lassen Sie sich schildern, ob sich die Auswertung der Befragung mit den Wahrnehmungen der einzelnen Personen deckt und wie die Ergebnisse bewertet werden.

Der Fokus soll vorrangig auf den Handlungsfeldern liegen, die sich bei der vorausgegangenen Befragung als auffällig erwiesen haben, sofern die Gruppe diese als relevante Handlungsfelder bestätigt.

Lassen Sie die Arbeitsgruppe eine Priorisierung der Themen vornehmen, etwa mittels Klebepunkten auf Themenkarten. Auf diese Weise werden drei Themen für die weitere Bearbeitung ausgewählt. Gehen Sie erneut mit jedem dieser Themen in die Diskussion mit der Gruppe, um das Verständnis der Probleme zu vertiefen.

Fordern Sie die Gruppe auf, konkrete Beispiele zu nennen. Fragen Sie nach denkbaren Ursachen und möglichen Hintergründen.

Notieren Sie dies, damit der Diskussionsverlauf nachvollziehbar bleibt. Sorgen Sie auch dafür, dass die anderen Themen nicht verloren gehen: Ein Flipchart als sichtbarer Themenspeicher ist dazu gut geeignet.

## Realistische Ziel definieren

---

*Was wollen wir erreichen? Woran messen wir, ob wir das Ziel erreicht haben?*

---

Lassen Sie die Gruppe Ziele definieren. Die Zielformulierung ist erfahrungsgemäß ein anspruchsvoller und oft schwieriger Arbeitsschritt. Steuern und unterstützen Sie die Gruppenarbeit, bis die Zielformulierungen die SMART-Kriterien erfüllen.

- Spezifisch: verständlich, eindeutig, konkret
- Messbar: anhand eindeutiger Indikatoren
- Attraktiv: erstrebenswert
- Realistisch: erreichbar, bedeutsam
- Terminiert: verbindlich

Denn Ziele sind die Voraussetzung dafür, dass die Maßnahmen und Lösungen in die intendierte Richtung gehen. Die genannten Kriterien der Zieldefinition sind die Voraussetzung dafür, dass später die Wirksamkeit und der Grad der Zielerreichung bewertet werden können. Das Team sollte idealerweise auch einen gewissen Einfluss auf die Erreichbarkeit der Ziele haben.

## Maßnahmen festlegen

---

*Wie können wir das Ziel erreichen?*

---

Im nächsten Schritt soll die Gruppe Lösungen und Maßnahmen erarbeiten. Fragen Sie nach Bewertungen der Vorschläge. Fordern Sie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen auf, die Machbarkeit einzuschätzen und zu begründen.

## Überführung in einen Maßnahmenplan

---

*Was? Wer? Bis wann?*

---

Lassen Sie einen Plan für die Umsetzung mit terminierten Arbeitsschritten und klarer Aufgabenverteilung erstellen. Lassen Sie die Gruppe Themenpaten finden, die die Fortschritte der Umsetzung verfolgen.

## Abschluss

Ein motivierender Abschluss des Workshops findet mit der Betrachtung bereits vorhandener Ressourcen statt. Sammeln Sie die positiven und unterstützenden Aspekte der Arbeit, die Belastungen kompensieren können.

## Nachbereitung

Erstellen Sie die Dokumentation des Workshops und ein Ergebnisprotokoll für die Projektleitung und die jeweilige Führungskraft des Arbeitsbereichs. Wenn mehrere Workshops stattgefunden haben, sollten die Ergebnisse im Steuerungsgremium beziehungsweise im verantwortlichen Personenkreis auf Gemeinsamkeiten hin untersucht und ausgewertet werden.