

Moderationsleitfaden

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Teil 1: Haltung – Rolle – Rahmen

Inhalt

1.	Workshop-Ziele	2
2.	Aufgabe und Rolle der Moderation	2
3.	Auftragsklärung	3
4.	Vorbereitung	4
5.	Tipps zum Ablauf	4
6.	Reflexion der Moderation	7

1. Workshop-Ziele

Im Auswertungsworkshop werden die Befragungsergebnisse analysiert, Probleme identifiziert und Lösungsvorschläge entwickelt.

Die Befragung liefert ein Stimmungsbild, das quantitativ in Zahlen angegeben und in Statistikcharts visualisiert wird. Der Workshop führt zur qualitativen Analyse: Ursachen werden ermittelt und die belastenden Faktoren identifiziert. Des Weiteren werden konkrete Ziele formuliert und zielführende Maßnahmen entwickelt.

Die teilnehmenden Beschäftigten sind die Experten und Expertinnen ihrer Arbeitssituation. Vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen können sie gut einschätzen, welche Lösungsansätze in ihrem Bereich funktionieren könnten. Der Mehrwert eines solchen Workshops besteht auch darin, die Beschäftigten aktiv in Veränderungsprozesse und deren Gestaltung einzubinden.

Wir empfehlen, den Workshop in Präsenz durchzuführen, da dies einen intensiveren Austausch und eine effektivere Zusammenarbeit ermöglicht als eine digitale Durchführung per Videokonferenz.

2. Aufgabe und Rolle der Moderation

Aufgabe

Ihre Hauptaufgabe als Moderatorin oder als Moderator der Auswertungswshops besteht darin, die Diskussion zu strukturieren und zu lenken, damit der Fokus auf den wesentlichen Themen liegt und konkrete Lösungen entwickelt werden. Bei Bedarf haken Sie nach und versuchen mit der Gruppe, die Hintergründe herauszuarbeiten. Sie sorgen dafür, dass Ansichten begründet und fundierte Argumente ausgetauscht werden. Sie achten darauf, dass der Austausch sachlich bleibt und in wertschätzender Atmosphäre stattfindet. Dabei behalten Sie sowohl die Gruppe als auch jeden einzelnen im Blick. Die Balance zwischen Thema, Einzelperson und Gruppe zu wahren, gehört zu den großen Herausforderungen in der Moderation.

Moderieren heißt zum einen, hitzige Gespräche zu beruhigen und zu versachlichen. Zum anderen bedeutet es mit Impulsen und Perspektivwechseln eine stockende Diskussion wieder in Gang zu setzen.

Rolle

Als Moderator oder Moderatorin nehmen Sie eine neutrale Haltung aus der Außenperspektive ein. Sollten Sie einen eigenen Vorschlag machen wollen, kündigen Sie Ihren zeitweisen Rollenwechsel eindeutig an. Formulieren Sie Ihren Beitrag als Angebot. Die Entscheidung, ob Ihre Idee aufgenommen und weiterverfolgt wird, liegt ausschließlich beim Team.

Die moderierende Person sollte keine Vorgesetztenfunktion für jemanden aus dem Kreis der Teilnehmenden haben. Auch enge kollegiale Zusammenarbeit mit und freundschaftliche Beziehungen zu teilnehmenden Personen können bei anderen Zweifel an einer neutralen Moderation aufkommen lassen. Das wäre mit dem Anspruch der Rolle kaum vereinbar und würde eine objektive Moderation erschweren.

Moderationsprinzipien

- Sie sind verantwortlich für den Prozess – nicht für die Ergebnisse
- Sie achten auf Struktur und Methode
- Sie unterstützen die Gruppe
- Sie sind allparteilich
- Sie nehmen eine neutrale Außensicht ein
- Sie moderieren fragend und wertschätzend
- Sie visualisieren, strukturieren und sichern die Zwischenergebnisse
- Sie beobachten die Gruppendynamik und binden alle Beteiligten ein

3. Auftragsklärung

Sie sollten die Rahmenbedingungen betrachten, bevor Sie einen Moderationsauftrag annehmen:

- Erscheint Ihnen die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung angemessen vorbereitet und für alle Beteiligten transparent?
- Haben Sie den Eindruck, dass alle Beteiligten ein echtes Interesse daran haben, die Arbeitsbedingungen gemeinsam zu gestalten?

Wenn Zweifel bestehen, sollte der Auftrag kritisch hinterfragt werden – manchmal ist ein Workshop nicht der richtige nächste Schritt. Eventuell sollte zunächst in der Organisation mehr Stabilität hergestellt oder für das Team eine gemeinsame Orientierung gefunden werden. Wenn Sie scheinbares Desinteresse wahrnehmen, versuchen Sie die Ursachen zu ergründen:

- Gibt es Faktoren, die die Beteiligten hemmen, sich aktiv einzubringen?
- Gibt es Rahmenbedingungen, die das Engagement hemmen oder das Mitgestalten behindern?
- Gibt es Hindernisse durch fehlendes Vertrauen oder frühere Enttäuschungen?
- Sind Zuständigkeiten oder Kommunikationswege unklar?
- Gibt es zu wenig Zeit, Raum oder Rückhalt für Beteiligte?
- Gibt es wiederholte frustrierende Erfahrungen mit Beteiligung?

Auch Misstrauen – sei es gegenüber Führungskräften oder allgemein gegenüber Veränderungsprozessen – kann die Beteiligung hemmen.

Die Auftragsklärung ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Moderation. Andernfalls laufen Sie nämlich Gefahr, für Schwierigkeiten verantwortlich gemacht zu werden, die durch ungünstige Rahmenbedingungen verursacht sind und die außerhalb Ihres Einflussbereichs liegen. Dann kann es im Interesse aller Beteiligten sein, den Auftrag abzulehnen und gegebenenfalls eine externe Moderation vorzuschlagen.

4. Vorbereitung

Vor dem Workshop sollten alle Beschäftigten und Führungskräfte die Ergebnisse der schriftlichen Befragung gesehen haben. Wir empfehlen, die Ergebnisse von einer mehrheitlich als neutral wahrgenommenen Person präsentieren zu lassen. Die Präsentation kann beispielsweise im Rahmen einer Teambesprechung oder Personalversammlung stattfinden.

Sie können im Anschluss erste Vorschläge als Arbeitsgrundlage für die Workshops formulieren. Die Kommunikation sollte stets transparent sein: Warum findet der Workshop statt? Wie werden Ergebnisse verwendet?

Um ergebnisorientiert und in angenehmer Atmosphäre arbeiten zu können, sollte die Gruppengröße zwischen acht und maximal 16 Personen liegen. Wer auf die Einladung hin teilnimmt, sollte das aus eigener Motivation tun dürfen – niemand sollte sich zur Teilnahme gedrängt fühlen und mit ablehnender Haltung dabei sein müssen.

Organisatorische Schritte

- Klären, ob an dem Workshop ausschließlich Personen aus dem Kreis der Mitarbeitenden oder Führungskräfte oder Mitglieder der Geschäftsführung teilnehmen sollen.
- Termine für die Workshops mit der jeweiligen Führungskraft beziehungsweise dem Führungsteam abstimmen.
- Die für die Gesamtkoordination der Gefährdungsbeurteilung zuständige Person lädt die Beschäftigten und Führungskräfte eines Arbeitsbereichs zum Workshop ein.
- Die Räumlichkeiten für den Workshop und die Moderationsmaterialien wie Flipcharts und Poster vorbereiten.

5. Tipps zum Ablauf

Die Zielformulierung ist erfahrungsgemäß ein anspruchsvoller Arbeitsschritt im Workshop. Fragen Sie zu Beginn nach den Erwartungen an den Workshop innerhalb der Gruppe.

Ziele definieren

Ausgehend von den Erwartungen lassen Sie konkrete und eindeutige Ziele formulieren. Lassen Sie die Gruppe objektive Kriterien aufstellen, wann ein Ziel als erreicht gelten soll.

Halten Sie fest, ob diese Ziele der gesamten Gruppe als erstrebenswert, sinnvoll und motivierend erscheinen. Lassen Sie die Gruppe prüfen, ob die Zielerreichung mit den verfügbaren Ressourcen realistisch ist. Und lassen Sie ein Enddatum setzen.

Diese Überlegungen sind in der SMART-Methode beschrieben. Das Akronym steht für die fünf Kriterien:

- | | |
|---------------|---|
| • spezifisch | Das Ziel ist konkret und eindeutig formuliert |
| • messbar | Es sind objektive Erfolgskriterien aufgestellt |
| • attraktiv | Das Ziel ist im Interesse aller Beteiligten |
| • realistisch | Das Ziel ist unter den gegebenen Bedingungen erreichbar |
| • terminiert | Das Ziel ist mit einer zeitlichen Vorgabe versehen |

Es sind die Ziele, die den Maßnahmen und Lösungen eine gemeinsame Richtung vorgeben. Sie sollen für alle verbindlich vereinbart und daher schriftlich festgehalten werden. Dabei sollten Sie im Verlauf des Workshops immer wieder überprüft und bei veränderten Erkenntnissen angepasst werden.

Moderation des Workshops

Moderation leistet mehr als Abläufe zu steuern – Moderation schafft Orientierung, fördert Beteiligung und hält die Gruppe auf Kurs. Sie sorgt dafür, dass die Beteiligten gemeinsam tragfähige Ergebnisse erarbeiten können, ohne sich im Detail oder in Dynamiken zu verlieren:

- Schaffen Sie Raum für Perspektiven
- Fördern Sie lösungsorientierte Diskussionen
- Strukturieren Sie den Prozess klar und zielgerichtet
- Bleiben Sie neutral
- Ermutigen Sie zur aktiven Mitgestaltung
- Führen Sie zu konkreten, überprüfbaren Ergebnissen

*»Gute Moderation schützt nicht vor schwierigen Situationen – aber sie schafft einen Raum, in dem sicher und konstruktiv gearbeitet werden kann.
Es geht nicht um Harmonie, sondern um Handlungsfähigkeit trotz Unterschiedlichkeit.«*

Bei schwieriger Beteiligungslage

Widerstand ist oft ein Hinweis auf Unsicherheit oder Spannungsfelder in der Organisation: Er darf im Raum stehen. Sie können ihn wertschätzend sichtbar machen. Wenn wenig Bereitschaft da ist, empfiehlt es sich mit konkreten, greifbaren Themen zu starten, anstatt große Veränderungsziele zu formulieren. Stellen Sie beispielsweise Fragen zum Alltag der Arbeit:

- „Was läuft aktuell gut in unserer Zusammenarbeit, was könnten wir verbessern?“
- „Welche Routinen haben sich bewährt, welche bremsen uns?“
- „Was brauchen wir, um uns gegenseitig besser zu unterstützen?“

Sensible Themen handhaben

Besondere Herausforderungen stellen das Handlungsfeld der sozialen Beziehungen, die unterschiedlichen Einschätzungen von Beschäftigten und Führungskräften sowie die verdeckten Themen dar, die durch die Befragung sichtbar geworden sind.

Bringen Sie die Diskussion immer wieder zurück auf die Sachebene. Trennen Sie Konfliktthemen von Personen. Unterstützen Sie die Teilnehmenden bei Perspektivwechseln. Besondere Kompetenzen in der Konfliktklärung sind dabei von Vorteil. Die Fähigkeit, Wertschätzung auszudrücken, erleichtert einen offenen und lösungsorientierten Austausch.

Wenn der Workshop stagniert, geben Sie mit offenen Fragen Denkanstöße, geben Sie Impulse durch ein Brainstorming oder wechseln Sie die Methode der Aufgabenbearbeitung.

Beispiele für Moderationssätze



Ziel: Struktur schaffen, ohne jemandem den Beitrag „wegzunehmen“.

„Ich höre, dass hier viele wichtige Punkte auftauchen. Lassen Sie uns kurz sortieren, worum es gerade wirklich geht.“

Dieser Satz würdigt das Engagement („viele wichtige Punkte“) und lenkt die Aufmerksamkeit auf das gemeinsame Ziel der Diskussion.



Ziel: Orientierung und Verständnis herstellen.

„Darf ich kurz zusammenfassen, was bisher gesagt wurde, um zu prüfen, ob wir alle dasselbe meinen?“

Das wirkt deeskalierend, wenn sich Themen oder Meinungen überlagern. Durch die Zusammenfassung wird Klarheit geschaffen – und die Gruppe spürt: Wir kommen wieder auf Linie.



Ziel: Fokus zurückholen, Prioritäten setzen.

„Es scheint, als hätten wir hier gerade zwei oder mehrere Themen gleichzeitig am Start. Welches wollen wir zuerst klären?“

Oft verheddert sich eine Gruppe, weil sie zu viel auf einmal will. Dieser Satz gibt Verantwortung an die Gruppe zurück („Welches zuerst?“) und aktiviert sie.



Ziel: Fortschritt sichtbar machen, Motivation stärken.

„Ich merke, das Thema bewegt viele. Wie wäre es, wenn wir kurz festhalten, was wir schon geklärt haben – und dann schauen, was noch offen ist?“

Menschen verlieren Energie, wenn sie nicht merken, dass sie schon etwas erreicht haben. Dieser Satz schafft Struktur und bietet ein kleines Erfolgserlebnis.



Ziel: Selbststeuerung der Gruppe aktivieren.

„Ich habe den Eindruck, wir drehen uns gerade ein wenig im Kreis. Was brauchen wir, um hier einen Schritt weiterzukommen?“

Anstatt von oben zu ordnen, gibt das der Gruppe Verantwortung für den Prozess. Das wirkt respektvoll, fördert Eigenverantwortung – und bringt oft neue Energie.

6. Reflexion der Moderation

Kurz nach der Moderation eines Workshops lohnt es sich, einen Moment innezuhalten, um den Verlauf und das eigene Wirken zu reflektieren. So sichern Sie Ihr Knowhow und Ihre Erfahrung für die persönliche Weiterentwicklung.

Beispiele für Reflexionsfragen:

- Was hat in der Moderation besonders gut funktioniert – und warum?
- Wo gab es unerwartete Hürden oder Unsicherheiten?
- Wie habe ich in kritischen Situationen reagiert?
- Habe ich ausreichend Raum für Beteiligung geschaffen?
- Was würde ich beim nächsten Mal anders oder genauso machen?

Nun haben Sie einen theoretischen Einblick in den Moderationsablauf erhalten. Nehmen Sie sich Teil 2 mit in den Workshop. Er kann Sie beim Strukturieren der Moderation unterstützen. Viel Erfolg und gutes Gelingen!

Ausblick auf den weiteren Prozess

Auswertung und Entscheidung

Die in den Workshops entwickelten Maßnahmen werden – sofern vorhanden – mit dem Steuergremium ausgewertet und hinsichtlich der Machbarkeit und der erforderlichen Ressourcen eingeschätzt. Insbesondere zu Entscheidungen über Maßnahmen, die außerhalb der Entscheidungsbefugnisse der Arbeitsbereiche liegen, werden die jeweiligen Entscheidungsträger hinzugezogen. Im Steuerungsgremium wird eine Empfehlung für weiterführende Schritte erarbeitet.

Strategische Überlegungen

Die Betrachtung der Ergebnisse mehrerer Workshops in verschiedenen Teams der Einrichtung kann wichtige Impulse für übergreifende Maßnahmen geben. Beispielsweise für die strategische Personalentwicklung oder die Führungskultur. Das Steuerungsgremium sollte diese Impulse eng mit der betrieblichen Interessenvertretung abstimmen und zusammenführen. Die Ergebnisse sollten im Steuerungsgremium gebündelt, analysiert und bewertet werden:

- Muster und Gemeinsamkeiten erkennen
- Handlungsfelder übergreifend bearbeiten
- Betriebliche Interessenvertretung einbinden