

Moderationen in der Tiefbau-Branche - Aktivitäten der Tiefbau-Berufsgenossenschaft (TBG) zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren

S. BERGER

Tiefbau-Berufsgenossenschaft, Landsbergerstraße 309, 80687 München, Deutschland

Hintergrund

Die Berufsgenossenschaften in Deutschland haben den gesetzlichen Auftrag (SGB V §20 und SGB VII §14; 2001), arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. In diesem Zusammenhang sind die sogenannten weichen Faktoren relevant. Diese weichen Faktoren, wie Stressbewältigung, Kommunikation oder Konfliktkultur beeinflussen das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter eines Unternehmens. Die TBG bietet Ihren Mitgliedsbetrieben in diesem Themenumfeld praktische Hilfe an. Dabei hat sich im Lauf der Zeit herausgestellt, dass die Betriebe von spezifisch auf ihren Bedarf zugeschnittenen Angeboten am Besten profitieren können.

Je genauer ein Strategie auf die Bedürfnisse des Betriebes und seiner Mitarbeiter abgestimmt ist, umso leichter fällt den Mitarbeitern die Übertragung in den Arbeitsalltag. Damit haben die Teilnehmer die Erfahrung eines unmittelbaren Erfolges und erkennen die Anwendbarkeit der Methoden und die Qualität der mit ihnen erarbeiteten Ergebnisse. Die Belohnung für die Änderung erfolgt unmittelbar, dies erleichtert das Lernen und stabilisiert es für die Zukunft.

Unser Angebot

Ein Angebot, das die Tiefbau-Berufsgenossenschaft ihren Mitgliedsbetrieben macht, sind lösungsorientierte Moderationen zu selbstgewählten Themen. In einer Moderation erarbeitet ein Leiter (der Moderator), gemeinsam mit den Teilnehmern in einer themenspezifischen und ergebnisorientierten Diskussion Lösungsvorschläge zu Problemen. Schwerpunkte sind dabei Themenbereiche, wie Schnittstellen zwischen verschiedenen Berufsgruppen, Stressbewältigung, Kommunikation, Gesundheit und Sicherheit.

Die Teilnehmer an den Moderationen haben so die Möglichkeit, Themen zu bearbeiten, die ihnen am Herzen liegen oder ihnen schon lange Ärger bereiten. Damit fällt ein Schritt vieler Seminarsituationen weg. Es ist der Schritt Beteiligte zu Betroffenen zu machen. Andererseits können in den Moderationen Kommunikationsmethoden eingeübt werden und durch den Wechsel der Perspektive, können auch die dahinterliegenden Theorien beleuchtet werden.

Kennzeichen

Kennzeichnend für die Moderationen ist ein neutraler Moderator, besser noch ein allparteilicher Moderator. Dieser Moderator soll ohne persönliches Interesse an einem bestimmten Ergebnis den Prozess begleiten und steuern und wertschätzend für alle zum Ausdruck gebrachten Meinungen sein. Dazu werden spezielle ziel- und lösungsorientierte Methoden eingesetzt. Der wesentliche Teil einer Moderation wird zur Beschreibung der gewünschten Zukunft genutzt. Neben der Möglichkeit, die Moderationen für konkrete Themen zu nutzen, haben die Betriebe auch die Chance, offene Moderationen durchzuführen. In der Praxis, bedeutet das, dass sich zu Beginn eines Projekts alle Beteiligten zu einem moderierten Austausch treffen um im Vorfeld Informationswege, Verantwortlichkeiten, Pflichten, Bedenken und Schnittstellen zu klären.

Lösungsorientierung

Entwickelt wurde die Lösungsorientierte Kurzzeittherapie von Steve de Shazer und Insoo Kim-Berg. Steve de Shazer arbeitete mit der Annahme, wenn er einem Klienten in zehn Sitzungen nicht helfen konnte, dann würde ihm das auch in 50 Sitzungen nicht möglich sein. Eine wesentliche Auswirkung der Lösungsorientierung geschieht im Denken und den Einstellungen eines Menschen. Dies bietet die Möglichkeit, dass die Moderationen keine für sich stehenden Interventionen bleiben, sondern in den Alltag integriert werden können. Der Blick wird bei Problemen auf mögliche Lösungen gelenkt und auf die Annahme, dass der „Kunde“ Experte für das Problem und die Lösung (!) ist.

Doch wie kommt es, dass die Lösungsorientierung ein recht junges Verfahren ist? Wie ist die Geschichte der Lösungsorientierung?

Betrachtet man die Entwicklung psychotherapeutischer Verfahren, so wird eine Entwicklung der aufdeckenden Fragen von der frühen über die nahe Vergangenheit, hin zur Gegenwart und verschiedener Varianten der Zukunft deutlich.

Zu Anfang stand Freud mit seinen Anhängern. Sie stellten Fragen um die Vergangenheit und die Kindheit eines Menschen genau zu erforschen. Mit ihren Fragen versuchten sie zu klären, warum es zu der Problemsituation kam, der sich der Klient in seiner aktuellen Gegenwart gegenüber sah. Dieses Vorgehen war von der Hoffnung getragen, eine Erklärung und Erkenntnis zu bekommen warum die Vergangenheit so war wie sie war, um das Problem in der Gegenwart verändern zu können.

Im Anschluss kamen die Humanisten, darunter die Gestalttherapeuten, die der Ansicht waren, es sei hilfreich ausschließlich bei der Betrachtung der Gegenwart zu bleiben. Deshalb bezogen Sie ihre Fragen und Beobachtungen bei Problemen ganz auf das hier und jetzt.

Die ersten systemisch arbeitenden Therapeuten stellten die Frage nach den Hindernissen: „Was hindert Dich, so zu leben, wie Du möchtest?“. Die Fragen wurden nun auf die Zukunft gerichtet, der Fokus der Fragen lag auf den Hindernissen.

Die Lösungsorientierung ging noch einen Schritt weiter und nahm an, dass eine Lösung mit dem Problem nichts (oder wenig) zu tun haben muss. Deswegen wird der Sprung in eine Zukunft gewagt, in der das Problem bereits gelöst ist. Erst nach diesem Sprung werden die Gegenwart und die Vergangenheit nach hilfreichen Aspekten abgesucht und betrachtet. Die Frage nach dem Warum eines Problems, nach der Ursache interessiert nicht (außer der Kunde möchte unbedingt darüber reden). Im Prinzip handelt es sich um eine Methode zur Entwicklung und Produktion von Lösungen und Ideen für einen positiven zukünftigen Soll-Zustand. Eine genaue Analyse des Ist-Zustandes ist für dieses Vorgehen nicht notwendig.

Neben dieser Entwicklung der Fragen von der Vergangenheit über die Gegenwart, in die Zukunft, gibt es noch ein paar erwähnenswerte theoretische Einflüsse:

- Die Systemtheorie liefert die Idee, dass kleine Veränderungen die scheinbar unwirksam sind, große Auswirkungen haben können. Ein schönes Bild ist ein Schiff, das im Hamburger Hafen das Ruder um ein Grad verändert (und beibehält) und so anstatt in Nord- in Südamerika ankommt.
- Der Konstruktivismus lässt die Annahme einfließen, dass die Welt im Kopf entsteht und wir auf diese Welt im Kopf reagieren. Kann das Bild im Kopf verändert werden, dann ändert sich auch die Realität.
- Aus der Hypnotherapie wird der Gedanke genutzt, dass es sinnvoll sein kann, Symptome zu pflegen und zu benutzen, anstatt sie zu bekämpfen. Deswegen ist es gut, „mit allem was da ist“ wertschätzend umzugehen. (Wofür ist das Problem gut, was müsste statt dessen gelöst werden?)

Eine Auswahl wichtiger Methoden

Die Wunderfrage

Stellen Sie sich einmal vor, Sie legen sich heute Abend schlafen, Sie schlafen tief und fest. Und während Sie so tief und fest schlafen und von nichts träumen, passiert – einfach so, über Nacht – ein Wunder und dieses Wunder bewirkt, dass das Problem, wegen dem wir hier zusammensitzen, weg ist – einfach verschwunden – es existiert nicht mehr. Wenn das also heute Nacht passiert, was ist dann morgens das erste, woran Sie merken, dass das Wunder passiert ist?

Ziele wohl formulieren

Beachtung fünf wichtiger Zielformulierungskriterien: Anwesenheit von etwas; Prozess der Zielerreichung; kurz- und mittelfristige Planung; Eigenaktive Initiierbarkeit; Schritte spezifisch, sinnlich und konkret; Ökologische und ökonomische Perspektive

Ausnahmefragen

Auch wenn alles ganz hoffnungslos ist: Gab es irgendwann etwas wie eine Ausnahme vom Problem, auch nur eine winzig kleine Ausnahme?

Bewältigungsfragen

Wenn wirklich alles ganz hoffnungslos und ohne Perspektive ist: Wie halten Sie das aus?

Skalierungen

dienen der Statusbeschreibung, der Ressourcenaktivierung und einer kleinen Zielformulierung. Stellen Sie sich eine Skala von 1 bis 10 vor. 1 steht für völlig uninteressant und 10 für sehr interessant. Wo auf dieser Skala würden Sie diesen Beitrag, den Sie gerade lesen einordnen? Was müsste anders sein, damit er um einen Skalenpunkt besser wäre.

Der Katapult in die Zukunft / in einen positiven Möglichkeitsraum

Stellen Sie sich vor, Sie sind heute in einem Jahr in der Zukunft und alles hat sich zu Ihrer Zufriedenheit verändert, was waren rückblickend die relevanten Meilensteine?

Komplimente und Wertschätzung

Die ganze Arbeit wird getragen durch ehrliche Wertschätzung und Komplimente an die Kunden.

Die Methode „Ziele wohl formulieren“ und ein Beispiel aus der Praxis

Im folgenden wird die Methode „Ziele wohl formulieren“ genauer beschrieben:

Kriterium	Mögliche Fragen	Hinweise
Anwesenheit von „etwas“	„Was möchten Sie genau erreichen und was wird dann vorhanden sein, wenn Sie Ihr Ziel“	Achten Sie bei der Formulierung von Zielvorstellungen immer auf die Anwesenheit von etwas Falls Ziele „negativ“ formuliert werden, fragen Sie „Was statt dessen...?“

Kriterium	Mögliche Fragen	Hinweise
	<i>erreicht haben?“</i>	<p>fragen Sie „Was statt dessen...?“</p> <p>Häufig werden Ziele mit einem „weg von“ definiert. Niemand würde aber im Kaufhaus, auf die Frage, was man möchte, sagen „Ich will keinen Pullover“</p> <p>Bei der Zielformulierung geht es darum, von einem „weg von“ zu einem „hin zu“ zu kommen. Das Ziel soll positiv formuliert werden.</p>
<p>Prozess der Zielerreichung; kurz- und mittelfristige Planung</p>	<p><i>„Was können wir ab heute und in nächster Zeit schon anders machen?“</i></p>	<p>Achten Sie auf den Prozess der Zielerreichung und betonen Sie die Wichtigkeit der kurz- und mittelfristigen Planung.</p> <p>Definieren Sie den Zeitrahmen im Prozess</p>
<p>Eigenaktive Initiierbarkeit</p>	<p><i>„Was kann ich, was können wir dazu beitragen, dass das angestrebte Ziel erreicht wird und der Zielzustand dann auch beibehalten werden kann?“</i></p>	<p>Legen Sie besonderen Wert auf die (eigenaktive) Initiierbarkeit der ersten Schritte zum gewünschten Ziel. Welche „eigenen Mittel“ kann ich zur Erreichung des Ziels beitragen? In welchen Elementen bin ich unabhängig von der Aktion anderer und meiner Umwelt?</p>
<p>Schritte spezifisch, sinnlich und konkret</p>	<p><i>„Wem gegenüber will ich mich/wollen wir uns im einzelnen wann, wo und wie genau zielorientiert verhalten?“</i></p>	<p>Formulieren Sie die Schritte zum Ziel spezifisch und konkret, damit die ersten Anzeichen der Zielerreichung auch sofort und unmittelbar überprüft werden können. Das Ziel soll sinnlicher und sinnesspezifischer („menschlicher“) werden,</p>

Kriterium	Mögliche Fragen	Hinweise
		so dass es attraktiver und reizvoller wird.
Ökologische und ökonomische Perspektive	<i>„Welche positiven und negativen Effekte hat das Erreichen des Zieles“</i>	Berücksichtigen der verschiedenen Systemperspektiven und der ökologischen Bedingungen. Das Preis-Leistungs-Verhältnis des Ziels. Sind die Kosten der anderen und die eigenen akzeptabel?

Im folgenden wird diese Zielbeschreibung praktisch auf ein Thema angewendet, hier wird auch deutlich, dass die Inhalte teilweise Kriteriumsübergreifend sind. Relevant ist nur, dass an alle Aspekte gedacht wird.

Stellen Sie sich folgendes Ausgangsthema vor:

Bei uns sind alle unpünktlich und die die pünktlich kommen könnten, kommen unpünktlich, da sie wissen, dass alle unpünktlich sind und da dies auch alle wissen, kommen die die unpünktlich sind noch später! Das kostet uns viel Zeit und macht viel Ärger.

Kriterium	Inhalte
Anwesenheit von „etwas“	Sitzungen und Besprechungen fangen zum festgesetzten Zeitpunkt an. Wir haben mehr Zeit für andere Arbeiten. Alle für die Besprechung notwendigen Personen sind anwesend. Themen werden konzentriert abgearbeitet. Die Mitarbeiter sind entspannt und mit Spaß bei der Arbeit.
Prozess der Zielerreichung; kurz- und mittelfristige Planung	Alle im Unternehmen über das Ziel und die vereinbarten Konsequenzen informieren und um Zustimmung bzw. um Änderungsvorschläge bitten. Damit das Ziel langfristig aufrechterhalten werden kann und nicht nach einer Woche verpufft, ist es notwendig eine „Bestrafung“ einzuführen. Diese Bestrafung soll einem bei ein oder zweimal nicht sehr jucken, aber bei regelmäßigen zu spät kommen soll sie

Kriterium	Inhalte
	weh tun. Beschlossen wird ein Eurokasse, in die jeder, der zu spät kommt einen Euro zahlen muss. Das Geld soll später für einen schönen gemeinsamen Zweck verwendet werden.
Eigenaktive Initiierbarkeit	Jeder muss Wegezeiten miteinplanen und in vorausgehenden Besprechungen selbst dafür sorgen, dass er rechtzeitig geht. Den eigenen Zeitplan muss jeder selbstverantwortlich vor und während jeder Besprechung oder anderer Arbeit einhalten. Jeder muss lernen, selbst Nein zusagen und Grenzen zu setzen. Wenn es kurz vor dem Termin klingelt, darf man nicht mehr ans Telefon gehen. Selbst die Uhr und Zeit im Blick zu haben, unabhängig von der Dringlichkeit, die an einen herangetragen wird.
Schritte spezifisch, sinnlich und konkret	Aushalten der Spannung, nicht mehr ans Telefon zu gehen, obwohl es klingelt.
Ökologische und ökonomische Perspektive	<u>Vorteile:</u> Mehr Zeit für andere Arbeiten. Jeder ist für sich verantwortlich und schiebt keine Entschuldigungen vor sich her. <u>Nachteile:</u> Die Besprechungen sind nicht mehr so gemütlich. Es geht evtl. etwas von der familiären Atmosphäre verloren. Der Austausch wird fachlicher und ist nicht mehr ganz so themenoffen und persönlich.

Bei Interesse an detaillierten Informationen zu dieser oder den anderen Informationen wenden Sie sich bitte an die Autorin dieses Artikels oder gönnen Sie sich einen der folgenden Lektüren.

Literaturempfehlungen

- Berg, I. K. & De Jong, P. (1999). Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: Verlag Modernes Lernen
Gut lesbares Praxisbuch, mit vielen Beispielen aus dem therapeutischen Kontext.

- de Shazer, S. (1997). Der Dreh: überraschende Lösungen und Wendungen in der Kurzzeittherapie (5. unveränderte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
Theoretische und analytische Grundlage der Lösungsorientierung.
- Schiepek, G. (1999). Die Grundlagen der systemischen Therapie. Theorie-Praxis-Forschung. Göttingen: Vandenh. u. R.
Theoretischer Hintergrund, auf dem die Lösungsorientierung aufbaut. Umfangreich und gut fundiert.
- Schmitz, L. & Billen, B. (2000). Mitarbeitergespräche – Lösungsorientiert, Klar, Konsequent. Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuther
Dies ist ein leicht lesbares Praxisbuch. Es ist bezogen auf den beruflichen Kontext. Der erste Teil des Buches gibt Hintergrund und Basis, der zweite Teil ist wie ein Nachschlagewerk für verschiedenste Gesprächssituationen gestaltet. Sehr praxisorientiertes Buch, dass für den Anwender vor Ort geeignet ist.