

Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch – zeitweilige partizipative Gruppenarbeit zur Problemlösung

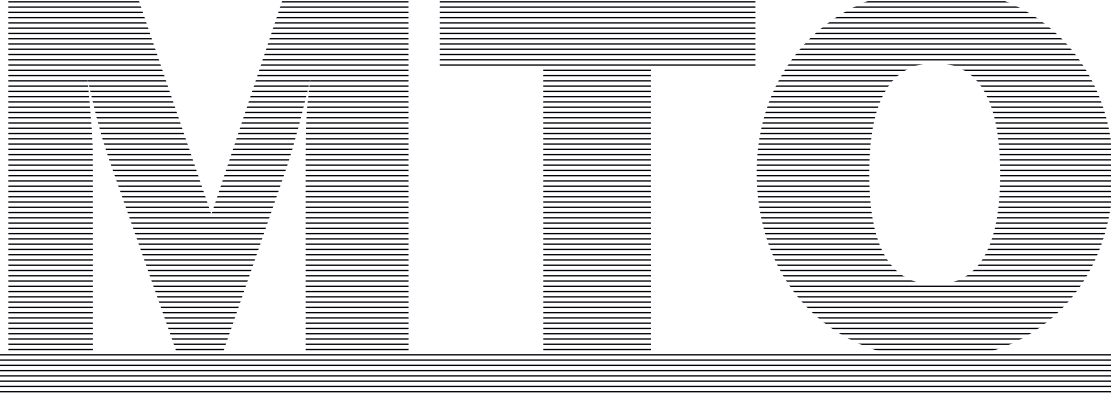
Mit besonderem Blick auf Organisationsentwicklung, Wissensmanagement und betriebliche Gesundheitsvorsorge

Frank Pietzcker, Peggy Looks (Hrsg.)



vdf Hochschulverlag AG
an der ETH Zürich





Frank Pietzcker, Peggy Looks (Hrsg.)

**Der Aufgabenbezogene
Informationsaustausch –**
zeitweilige partizipative Gruppen-
arbeit zur Problemlösung

Mit besonderem Blick auf Organisations-
entwicklung, Wissensmanagement
und betriebliche Gesundheitsfürsorge

Band 45 ■ Mensch ■ Technik ■ Organisation

Eine Schriftenreihe
herausgegeben von Eberhard Ulich,
Institut für Arbeitsforschung
und Organisationsberatung

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek



Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-7281-3227-7 (Printausgabe)

ISBN 978-3-7281-3554-4 (eBook)

Doi-Nr. 10.3218/3554-4

Inhalt

Vorwort	7
1. Vorbereitung, Durchführung und Auswertung eines AI	11
2. Temporäre Kleingruppenarbeit: Der AI als „Dachmethode“ im Umgang mit Wissen in KMU – Ziele, Besonderheiten, Möglichkeiten	49
3. Optimierung von Dienstleistungen und Verkauf in einem Kleinstunternehmen der Computerbranche	57
4. „Konstruktionsworkshops“ in einem Kleinunternehmen des Maschinenbaus	63
5. Optimierung der Arbeitsorganisation und der inner- und zwischenbetrieblichen Kooperation und Kommunikation in einem Familienunternehmen der Metall verarbeitenden Industrie	73
6. Aufgabenorientierter Informationsaustausch als Unterstützung für die Einführung eines innovativen Servicekonzepts in einem Kleinunternehmen	81
7. Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch als Basis für erfolgreiches Wissensmanagemen	91
8. Durchführung und Bewertung des AI mit externen Partnern in einem Unternehmen der Fertigungsbranche	103
9. Verbesserung der Arbeitsprozesse in der Kommissionierung einer Molkerei	109
10. Verbesserung der Arbeitsprozesse in der Logistik eines Pharmaunternehmens	115

11. Der AI im Einsatz für Prävention und Gesundheitsförderung im Call Center	121
12. AI als Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahme in einem ambulanten Pflegedienst	129
13. Veränderungsprozesse in der Schul- und Arbeitsorganisation an berufsbildenden Schulen	137
14. Durchführung eines Trainings zum Moderator des Aufgabenbezogenen Informationsaustausches	143
Nachwort	175
Aus- und Weiterbildung zum Moderator für Aufgabenbezogenen Informations- austausch	179
Autorinnen und Autoren	181

Vorwort

Vorgestellt werden Erfahrungen mit einem spezifischen partizipativen Vorgehen des Entwickelns und Einführens betrieblicher Veränderungsprojekte durch moderierte zeitweilige Kleingruppenarbeit neben den Grundarbeitsaufgaben der Mitwirkenden.

Das Vorgehen verbindet die Lösungsentwicklung mit der motivierenden Lösungswirklichung sowie mit individuellen und organisationalen Lernprozessen. Durch das systematische Kombinieren verschiedener Varianten von Gruppenprozessen (Real- und Nominalgruppenarbeit) mit Einzelarbeit minimiert es Gruppenverluste und optimiert Gruppengewinne.

Die Methode des Aufgabenbezogenen Informationsaustausches wurde an der TU Dresden, zunächst am Institut für Psychologie der damaligen Sektion Arbeitswissenschaften, entwickelt (Neubert & Tomczyk, 1986). In den folgenden Jahren erfolgten Weiterentwicklungen der Methode am Institut für Allgemeine Psychologie, Biopsychologie und Methoden der Psychologie und in den letzten Jahren auch innerhalb der Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“ (Prof. Dr. Hacker) am Institut. Diese Projekte führten zu einer Vielzahl von Veröffentlichungen an unterschiedlichen Stellen (nur exemplarisch: Wetzstein, Jahn & Hacker 2003, Jahn, Wetzstein, Ishig & Hacker, 2002, u.v.a.m.). Mit dem vorliegenden Band unternehmen die Herausgeber den Versuch, den Zuwachs an Wissen und Erfahrungen, der mittlerweile mit dieser Methode bei einer großen Anzahl beteiligter Kolleginnen und Kollegen vorliegt, zu sammeln und in Form eines Manuals und zahlreichen Erfahrungsberichten den Lesern zur Verfügung zu stellen. Wir hoffen damit an die Monographie von Neubert und Tomczyk aus dem Jahr 1986 anknüpfen zu können.

Dazu stellen wir zunächst im Kapitel 1 das Verfahren in Form eines Durchführungsmanuals vor. Daran schließen sich Fallberichte aus verschiedenen Einsatzfeldern an. Kapitel 2 gibt eine Einleitung in die Besonderheiten temporärer Kleingruppenarbeiten in Klein- und Mittelständischen Unternehmen, besonders im Zusammenhang mit Prozessen des sogenannten „Wissensmanagements“. Die Kapitel 3 bis 7 enthalten dann Falldarstellungen, in denen die Methode in solchen KMU eingesetzt wurde, um Prozesse des Umgangs mit betrieblichem Wissen und betrieblichen Innovationen zu begleiten und unterstützen. Die Kapitel 8, 9 und 10 bringen dann Fallbeispiele aus eher großen Unternehmen, die vor allem dem Bereich der Arbeitsorganisation und betrieblichen Kommunikation zuzuordnen sind. Und die abschließenden drei Falldarstellungen (Kapitel 11 bis 13) zeigen Anwendungen im Bereich der Gesundheitsvorsorge in unterschiedlichen Kontexten: einem Call Center, einem ambulanten Pflegedienst und im Bereich berufsbildender Schulen.

Die Herausgeber haben die Autorinnen und Autoren gebeten – und diese waren so mutig – nicht nur „Erfolgsgeschichten“ zu liefern, sondern differenzierte, d.h. auch kritische Erkenntnisse zu berichten. Wir hoffen damit den Lesern an den Erfahrungen, die die Autorinnen und Autoren der Beiträge gemacht haben, möglichst plastisch teilhaben zu lassen und Impulse für die eigene Arbeit setzen zu können.

Den Abschluss des Bandes bildet ein Vorschlag für ein Training zum Moderator des AI, wie es durch entsprechend vorgebildete Experten für Multiplikatoren in Unternehmen, Organisationen oder Verbänden durchgeführt werden könnte.

Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch ist ein partizipatives Verfahren, das drei Verfahrensaspekte realisiert: Wissenserfassung, Wissensaustausch und Wissensintegration. Damit stellt die Methode des Aufgabenbezogenen Informationsaustausches (AI) eine spezifische Art der moderierten Kleingruppenarbeit dar. Die Einsatzmöglichkeiten des AI sind vielfältig. Der AI kann im Unternehmen bei Problemen unterschiedlichster Art sowohl für Analyse- und Diagnosezwecke als auch für die Lösung von Problemen (Entscheidungen) wie auch für die daraus resultierende Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen genutzt werden. Durch den partizipativen Ansatz beugt er auch einem häufig auftretenden Phänomen im Zusammenhang mit Wissensmanagement vor: der Angst vor Wissensentwertung. Da Diagnosephase, Entscheidungsfindung und Realisierung sich fortlaufend durchdringen und ergänzen, wirkt das Verfahren ausgesprochen motivierend auf die beteiligten Mitarbeiter.

Relevante Information und Wissen sind im Unternehmen breit verteilt. Durch die tägliche Arbeitsausführung haben Personen Wissen erworben, das zwischen diesen stark variieren kann. Ursachen dieser Variation können in Unterschieden in der Tätigkeitsdauer liegen, sie können hinsichtlich der intellektuellen Auseinandersetzung mit den Anforderungen bestehen, in Qualifikationen, weiterhin in der Stellung in der Hierarchie. Oder auch in den Aufgabengebieten (durch die Abteilungs-, Projekt, oder Unternehmenszugehörigkeit) begründet sein.

Insbesondere zwischen Unternehmen, in interdisziplinären Projekten oder in Netzwerken besteht eine große Heterogenität des Wissens.

Die zur Aufgabenausführung benötigte Information verteilt sich auf mehrere oder gar alle beteiligten Personen. Teile der benötigten Information können auch allen Personen unbekannt sein. Alle Personen zusammen verfügen über mehr Information als jeder einzelne, jedoch kennen sie das Wissen des anderen und dessen Bedeutung für die Aufgabenlösung nicht (Bauer & Hesse, 2006; Creß, 2004).

Durch die Arbeit im AI werden Informationen ERmittelt und VERmittelt. Die Beteiligten lernen wechselseitig voneinander. Ziel des AI ist es, diese unterschiedlichen Informationen und das unterschiedliche Wissen von Personen zusammenzuführen. Über diese Integration

des Wissens kann neues Wissen entstehen. Indem das neue Wissen angeeignet und angewendet wird, entstehen innovative Lösungen.

Mit der Methode des AI können sowohl wirtschaftliche Ziele wie Effektivitäts- und Leistungssteigerung als auch soziale Ziele wie Förderung von Gesundheit und Persönlichkeit verfolgt werden.

Zahlreiche der genannten Fallbeispiele wurden in Projekten der Förderinitiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie der Bundesrepublik Deutschland gefördert. Auch die Realisierung des vorliegenden Bandes war nur durch die Förderung im Rahmen des Projektes „Innovations- und Produktivitätssteigerung in KMU durch systematischen internen und externen Aufgabenbezogenen Informationsaustausch“ (IPS-AI) im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des BMWi, Projektträger im DLR (Förderkennzeichen VII B4-003070/13), möglich. Herausgeber und Autoren sind für diese Möglichkeit sehr dankbar.

Literatur

Bauer, K. & Hesse, F.W. (2006). Wissenspsychologie. Von Kopf zu Kopf. Gehirn & Geist, 5, 2006, 34–39.

Creß, U. (2004). Von der Schwierigkeit Wissen zu teilen – eine psychologische Sichtweise. Wissensmanagement, 3, 2004, 10–13.

Jahn, F., Wetzstein, A., Ishig, A. & Hacker, W. (2002). Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch (AI) Weiterentwicklung einer Methode zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitsprozessen. Projektberichte, Heft 6, Institut für Psychologie I, AG „Wissen-Denken-Handeln“, Dresden: TU-Eigenverlag.

Neubert, J. & Tomczyk, R. (1986). Gruppenverfahren der Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.

Wetzstein, A., Jahn, F. & Hacker, W. (2003). Creating innovations in the Work Process Through the Exchange of Heterogeneous Knowledge – An Overview of Research on Task-Oriented Information Exchange (TIE). In: F. Avallone, H.K. Sinangil & A. Caetano (Eds.), Identity and Diversity in Organizations (S. 35–41). Milano: Edizioni Angelo Guerini Associati SpA.

folgende Publikationen könnten Sie auch interessieren:



Grundzüge der Verhandlungsführung

ISBN 978-3-7281-3320-5



Informationsfluss- gestaltung als Arbeits- und Organi- sationsoptimierung

ISBN 978-3-7281-3197-3



Flexible Arbeitswelten, Change Management in der Büroplanung

ISBN 978-3-7281-3517-9

Weitere Informationen und
Leseprobe finden Sie online
unter **vdf.ethz.ch**

1. Vorbereitung, Durchführung und Auswertung eines AI

In der Durchführung des AI wird zunächst eine horizontal (durch unterschiedliche Wissensbestände ihrer Mitglieder) und vertikal (durch Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Hierarchieebenen) als heterogen ausgewiesene Gruppe gebildet. In acht bis zwölf Treffen von ca. ein bis zwei Stunden Dauer, die regelmäßig stattfinden, wird der AI durchgeführt. Der AI wird von ein bis zwei Moderatoren geplant, gesteuert, veranschaulicht und dokumentiert. Im AI werden verschiedene Moderations- und Kreativitätstechniken angewandt, um den Gruppenarbeitsprozess zu strukturieren und somit zur besseren Lösungsgüte beizutragen. Neben der Arbeit in der Gruppe werden nach jedem Treffen so genannte Hausaufgaben vereinbart, die zur Lösung des Problems notwendig sind und nicht direkt in der Gruppe bearbeitet werden können (z.B. Anfragen an Dritte, Recherchen etc.).

Ferner dient eine kontinuierliche Protokollierung (nach jedem Treffen) zur Dokumentation von Diskussionsverlauf, Problemdarstellung und gemachten Lösungsvorschlägen, die auch anderen Personen (außerhalb der Gruppe) zur Verfügung stehen.

Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch wird wie im Folgenden beschrieben durchgeführt.

1.1 Vorbereitungsphase des AI

1.1.1 Die Vor-Analyse

Um das Ziel des AI-Einsatzes einzugrenzen, können Vor-Analysen (z.B. Arbeitsanalysen, Informationsflussanalysen etc.) erforderlich sein.

Grenze das Ziel des AI ein und sammle Informationen durch Vor-Analysen!

Begründung:

Das Ziel muss klar definiert sein. Daher ist es vielfach notwendig, Analysen vor Beginn des AI durchzuführen, die zur Spezifizierung des Problems beitragen können. Nur wenn klar ist, was das Ziel des AI ist, können auch die Teilnehmer ausgewählt werden.

1.1.2 Information aller Betroffenen

Alle Betroffenen, also auch nicht in die Gruppenarbeit Einbezogene, sollten über die Durchführung des AI-Einsatzes (Anlass, Ziel, Methode) in entsprechenden Vorgesprächen (z.B. Betriebsversammlungen) informiert werden.

Informiere alle Beteiligten über die Durchführung des AI!

Begründung:

Generell gilt, alle Betroffenen im Unternehmen über die Durchführung des AI zu informieren. Auch wenn man nicht selbst am AI teilnimmt, sollte man über dessen Verlauf, Zwischenergebnisse informiert sein. Damit wird die Teilnehmerzahl indirekt erhöht, ohne dass die Gruppengröße ansteigt.

1.1.3 AI-Teilnehmer auswählen

Es werden alle Personen einbezogen, die für die Zielerreichung notwendig sind. Dabei sollte die Teilnehmerzahl möglichst gering gehalten werden. In der Regel wird die Gruppe aus sechs bis acht Teilnehmern zusammengesetzt.

Die Auswahl der AI-Teilnehmer geschieht nach dem Kriterium der horizontalen und vertikalen Heterogenität. Horizontale Heterogenität ist gegeben, wenn Personen mit unterschiedlichen Aufgabengebieten, Qualifikationen und Tätigkeiten der Gruppe angehören, die zum Problem beitragen müssen. Vertikale Heterogenität ist gewährleistet, wenn Personen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen beteiligt werden. Die Teilnehmer verfügen somit über unterschiedliches Wissen, Erfahrungen und haben unterschiedliche Entscheidungsbefugnisse.

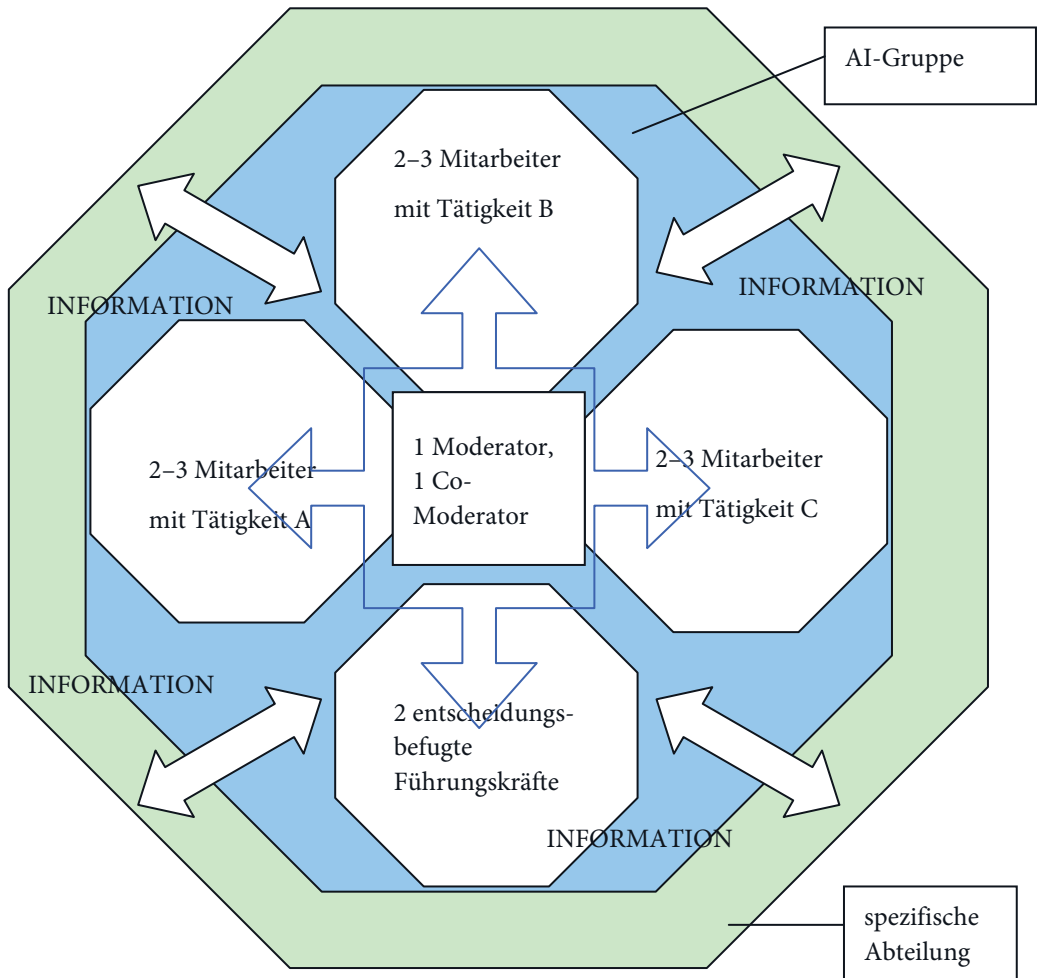


Abbildung 1: Zusammensetzung der AI-Gruppe

Setze eine heterogene Gruppe sachbezogen aus 6–8 Personen zusammen!

Begründung zur Heterogenität:

Die Zusammensetzung der Gruppe, homogen vs. heterogen, hat einen wesentlichen Einfluss auf die potenzielle Gruppenleistung. Eine heterogene Zusammensetzung der Gruppe

mit Mitgliedern, die unterschiedliche Teiltätigkeiten zu verrichten haben und deren Teilaufgaben ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechen, wirkt sich begünstigend auf die Leistungsfähigkeit der Gruppe aus.

Eine zu starke Heterogenität erfordert die Kontrolle von Störfaktoren, die in der Kommunikation und Koordination verschiedener Rollen und Verantwortungsbereiche auftreten und schließlich auch zu Prozessverlusten führen können. Sind Gruppen homogen zusammengesetzt, d.h. haben die Gruppenmitglieder sehr ähnliche Wissensinhalte und Bewertungsmaßstäbe, sind geringe Lösungsverbesserungen in der Gruppe zu erwarten.

Gerade eine heterogene Gruppe, die sich durch divergentes Denken sowie verschiedene Perspektiven auszeichnet, enthält Lösungspotenzial. Der Austausch von Wissen und Informationen, die Diskussion von unterschiedlichen Interpretations- und Lösungsmöglichkeiten fördert Lernen und kreative Lösungen. Konstruktive Kontroversen, die auf einem kooperativen Gruppenarbeitsprozess basieren, wirken hierbei unterstützend. Ferner ist es wichtig, auch eine hierarchisch heterogene Gruppenzusammensetzung mit unterschiedlichen Entscheidungsbefugnissen zu berücksichtigen, um Unterstützungen des Gruppenprozesses anweisen zu können und eine schnelle Umsetzung der Lösungen herbeizuführen.

Begründung zur kleinen Gruppe:

Die Leistung einer Gruppe ist stark von der Größe der Gruppe abhängig. Mit Vergrößerung der Gruppe wächst die potenzielle Leistung zunehmend geringer (sogen. „Ringelmann-Effekt“). Je schwieriger jedoch die zu bearbeitende Aufgabe ist, umso unwahrscheinlicher ist es, dass einzelne Personen in der Lage sind diese zu lösen. Der erzielbare Gewinn an Produktivität in der Gruppe wächst bei schwierigen Aufgaben zwar mit der Gruppengröße an; mit steigender Gruppengröße nehmen aber auch die potenziellen Prozessverluste (Koordinations- und Motivationseffekte; vgl. Abb. 2) zu. Es besteht ein kurvilinearere Zusammenhang zwischen Gruppengröße und Gruppenproduktivität.

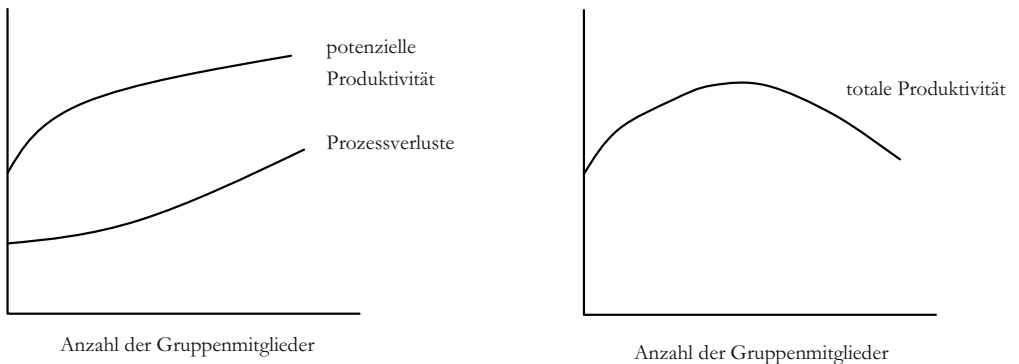


Abbildung 2: *Zusammenhang zwischen Gruppengröße und Produktivität bzw. Prozessverlusten*

Bei Motivationsverlusten, wie z.B. dem so genannten Trittbrettfahreneffekt („free-rider-effect“), reduzieren bzw. stellen Personen Beiträge gänzlich ein. Trittbrettfahren führt zur Leistungsminderung in der Gruppe. Je mehr Mitglieder in einer Gruppe sind, umso stärker wird die Gefahr, dass sich deren individuelle Anstrengung vermindert, der so genannte Effekt des sozialen Faulenzens („social loafing“). Ferner können Gruppenmitglieder, die sich durch fehlende bzw. geringe Beiträge anderer Mitglieder ausgenutzt fühlen, damit reagieren, in späteren Gruppenarbeiten ihren eigenen Beitrag zu reduzieren (sog. „Gimpel-effekt“).

Koordinationsverluste hingegen entstehen dadurch, dass bei großen Gruppen nicht mehr jedes Mitglied mit jedem anderen kommunizieren kann, ohne dass erhebliche Teile der Arbeitszeit verloren gehen.

1.2 Hauptphase des AI

1.2.1 Dauer und Anzahl der Treffen

Die Anzahl der durchzuführenden Treffen ist vom zu bearbeitenden Problem abhängig. In der Regel sind acht bis zwölf Treffen einzuplanen. Die Dauer eines jeden Treffens ist auf ein bis zwei Stunden begrenzt. Die Treffen sollten in einem regelmäßigen Turnus (wöchentlich bis vierteljährlich) während der Arbeitszeit stattfinden. In Sonderfällen sind geringere Abstände aufgabenabhängig möglich.

Plane zyklische Treffen (i.d.R. 8–12) von ein bis zwei Stunden ein!

Begründung:

Durch die relativ kurze Dauer der Treffen wird ein konzentriertes Arbeiten möglich. Zu lange Treffen haben ein Absinken der Konzentrationsfähigkeit und der Aufmerksamkeit zur Folge.

Zwischen den Treffen bleibt Zeit zum Nachdenken sowie zur individuellen Bearbeitung der Aufgaben der Gruppe. Regelmäßige Treffen bewirken, dass kontinuierlich an der Lösung von Problemen gearbeitet wird.

1.2.2 Räumlichkeiten

Der AI sollte in einem separaten Raum mit Rundtisch-Anordnung durchgeführt werden.

Wähle eine Rundtisch-Anordnung!

Begründung:

Anders als einfache Aufgaben, erfordern komplexe Aufgaben keine einfachen kognitiven Routinetätigkeiten (Informationsaufnahme, Übertragung und kurzzeitiges Speichern), sondern problemlösendes bzw. schöpferisches nicht-algorithmisches Denken. Dazu ist eine erhöhte Aufmerksamkeit notwendig, die allerdings durch Störfaktoren negativ beeinflusst wird und zu einer Verringerung der Leistung führt. Ungestörtes und konzentriertes Arbeiten ist zu ermöglichen. Ferner wird durch eine Rundtisch-Anordnung die Kommunikation erleichtert.

1.2.3 Moderation des AI

Der AI wird durch einen Moderator und einen Co-Moderator geplant, gesteuert, veranschaulicht und dokumentiert. Sämtliche organisatorischen Tätigkeiten werden von den beiden Moderatoren übernommen.

Die Moderatoren sollten Erfahrung in der Leitung von Gruppenarbeitsprozessen haben und für die Durchführung des AI geschult sein. Vorgesetzte können die Moderatorfunktion übernehmen, sofern sie keine wichtigere Rolle in der Gruppenarbeit selbst auszuüben haben.

Aufgabe der Moderatoren ist es, den Gruppenprozess zu strukturieren, jedem Teilnehmer ein hohes Maß an Mitwirkung zu ermöglichen und die einzelnen Teilnehmer zu motivieren sowie die Besprechungsinhalte zu visualisieren und Ergebnisse zu dokumentieren. Beide Moderatoren nehmen eine neutrale Position ein, d.h. sie geben keine inhaltlichen Hinweise.

Der Moderator übernimmt die Strukturierung des AI! Der Co-Moderator sichert Visualisierung und Dokumentation (Protokollierung).

Hilfsmittel

Es werden Gesprächs- und Verfahrensregeln vereinbart und auf deren Einhaltung geachtet (Kurz- und Langform der Gesprächsregeln).

Begründung:

Die Moderation von Gruppenprozessen hat zum Ziel, den Meinungsbildungsprozess der Gruppe zu erleichtern, ohne diesen inhaltlich zu steuern. Vielmehr wird durch die Moderation eine systematische und hierarchiefreie Zusammenfassung von verschiedenen Informationen ermöglicht. Das Vereinbaren von Gesprächs- und Verhaltensregeln in der Gruppe dient v. a. der Optimierung von Gruppenprozessen.

Die Moderation hat zwei Funktionen: Lokomotions- und Kohäsionsfunktion.

Bei der „*Lokomotionsfunktion*“ trägt die Moderation zur besseren Strukturierung und Organisation der Gruppenarbeit und damit zur effektiven und konzentrierten Arbeitsweise bei. Das betrifft v. a.:

- die Unterstützung bei der Problemfindung und -bearbeitung (z.B. auch durch gezieltes „naives“ Nachfragen des Moderators),
- die Präsentation von Zwischen- und Endergebnissen,
- die Ideensammlung und Dokumentation von Informationen, Bündelung von Vorschlägen und
- die Fokussierung der Diskussion.

Bei der „*Kohäsionsfunktion*“ sollen durch Moderation Prozessverluste, die vorwiegend motivationalen und koordinativen Charakter haben, reduziert bzw. verhindert werden. Hierbei geht es um:

- das Einführen von Verhaltensregeln und Normen sowie
- deren Einhaltung zu unterstützen,
- die Reduzierung von Minoritäten- und Majoritäteneffekten bzw. anderen Gruppeneffekten, die motivationaler und koordinativer Art sind (z.B. Sichern, dass alle Teilnehmer ihre Beiträge leisten; Mäßigung von Dominanten; Motivation der Gruppenmitglieder),
- das Anleiten der Gruppe und
- das Vermeiden von Spannungen in der Gruppe.

Der Moderator ist Diskussionsleiter und Berater. Als Diskussionsleiter achtet er auf die Strukturierung der Diskussion, den Zeitplan und verhält sich sachlich und inhaltlich neutral. In der Position des Beraters katalysiert, animiert und koordiniert der Moderator die optimale Abwicklung der Gruppenarbeit.

Der Co-Moderator sichert Visualisierung und Dokumentation.

Protokolliere und dokumentiere Ablauf und Ergebnis der Gruppenarbeitstreffen! Halte abweichende Positionen dabei ebenfalls fest; fixiere die Protokollzustimmung!

Begründung:

Eine durchgängige Dokumentation des AI-Prozesses ermöglicht eine Nachvollziehbarkeit des Entscheidungsfindungsprozesses.

Zudem kann der Kreis der indirekt Beteiligten wesentlich erhöht werden, da alle anderen, die nicht am AI-Prozess teilnehmen, durch Protokolle und Informationen informiert werden.

- Die Protokolle aller Treffen werden an die Teilnehmer des AI verteilt. Die Protokolle enthalten den Diskussionsverlauf und Stand der Gruppenarbeit sowie die Probleme und Lösungsvorschläge. Ferner werden die Aufgaben im Gruppenauftrag sowie deren Bearbeitung protokolliert.
- Um alle betroffenen Mitarbeiter, die nicht an der Gruppenarbeit beteiligt sind, auch am Gruppenarbeitsprozess teilhaben zu lassen, werden in allen sieben Schritten Protokolle und regelmäßige Aushänge zur Information über den AI-Verlauf und deren Teilergebnisse angefertigt und zugänglich gemacht.

1.3 Hauptphasen des AI-Ablaufs

Der AI besteht aus Gruppensitzungen und zwischenzeitlicher Arbeit im Gruppenauftrag. Er läuft in sieben aufeinanderfolgenden Phasen ab (vgl. Abb. 3):

1. Problemdefinition
2. Fixierung von Zielen und Teilzielen
3. Informationssammlung
4. Informationsbewertung
5. Ableitung von Lösungsalternativen
6. Bewertung der Alternativen und Auswahl von Lösungsentscheidungen
7. Einführung von Lösungen.

Die einzelnen Phasen müssen deutlich voneinander getrennt werden und logisch abgeleitet werden.

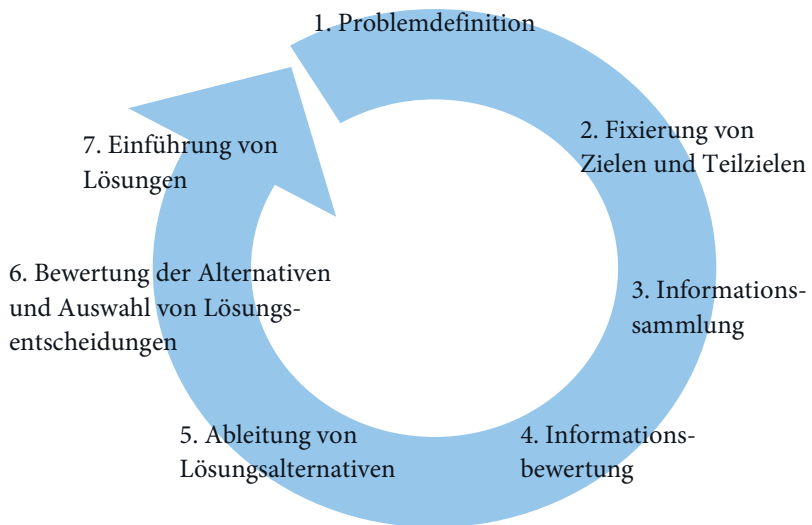


Abbildung 3: Phasen im AI

Zu Beginn des AI (1. Sitzung) wird der Anlass bzw. der Auftrag dargestellt. (Im Bedarfsfalle stellen sich zunächst die Moderatoren vor, danach die AI-Teilnehmer; mittels der Blitzlicht-