



Gesundheitszirkel

Eine runde Sache für mehr Gesundheit

Diese Broschüre ist genau richtig für Sie, wenn Sie mindestens einem der folgenden Sätze zustimmen:

Ich möchte...

- ☐ im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements den Gesundheitszirkel als Analyseinstrument einsetzen und herausfinden, was die Beschäftigten bei ihrer Arbeit gesund hält und was sie krank macht.
- ☐ die Ergebnisse anderer Verfahren genauer beleuchten und auffällige Bereiche detaillierter betrachten.
- ☐ eine Basis für ein fundiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement bilden, aber auf eine Beschäftigtenbefragung verzichten.

Sollten Sie auch diese Gedanken verfolgen, so empfehlen wir Ihnen folgende Publikationen:

Ich...	Empfohlene Schriften
... möchte das Thema Gesundheit nachhaltig und mit System angehen.	Unser Leitfaden für mehr Gesundheit. 6 Schritte zum Erfolg. Betriebliches Gesundheitsmanagement Marke Unfallversicherung Bund und Bahn*
... möchte einen umfassenden Überblick darüber erhalten, welche Faktoren die Gesundheit der Beschäftigten positiv und negativ beeinflussen.	Gute Fragen für mehr Gesundheit – Die Beschäftigtenbefragung der Unfallversicherung Bund und Bahn für ein fundiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement*
... möchte die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durchführen.	Was stresst? Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Eine Handlungshilfe*

*Alle mit * gekennzeichneten Broschüren sind auf <http://uv-bund-bahn.de> frei zugänglich.*

Vorwort

Gesundheitszirkel – Eine runde Sache für mehr Gesundheit

Es gibt Menschen – und nicht zu wenige – die vom ständigen Sitzen am Schreibtisch krank werden. Die Wirbelsäule lässt grüßen. Andere haben die falsche Beleuchtung am Arbeitsplatz, werden bei der Arbeit mit bestimmten Maschinen durchgerüttelt oder bekommen Haltungsschäden von den immer gleichen Handgriffen. Probleme wie diese lassen sich mit professioneller Umsicht und entsprechender Ausstattung gut in den Griff bekommen.

Es gibt aber auch weniger augenfällige Faktoren, die mehr Umsicht erfordern. Unklares Führungsverhalten, ein Mangel an Wertschätzung oder ungünstige Arbeitsabläufe sind von außen nicht sofort sichtbare Gefahrenquellen. Mängel an Führung, Transparenz und Kommunikation können bei Beschäftigten erhebliche psychische und auch physische Beschwerden auslösen. Schlechte Arbeitsergebnisse, Unlust und im schlimmsten Fall ernsthafte Erkrankungen können die Folge sein.

Mit unserem KoGA-Konzept – das steht für Kompetenz.Gesundheit.Arbeit. – greifen wir von der Unfallversicherung Bund und Bahn die Situation in den Behörden und Betrieben ganzheitlich auf und entwickeln Perspektiven für ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Eine Komponente in diesem praktisch getesteten Konzept-Baukasten ist der Gesundheitszirkel.

In wenigen Arbeitsstunden und mit verhältnismäßig geringem Aufwand ermöglicht er individuell für jeden Betrieb das Aufspüren und Beschreiben konkreter Problemlagen und möglicher Auswege. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst werden dabei aktiv – als Experten ihrer eigenen Situation. Der Gesundheitszirkel ist kein Kaffeekränzchen oder gar Wunschkonzert! Er ist ein klar strukturiertes, moderiertes Analyseinstrument – alternativ oder ergänzend zu anderen Analyseinstrumenten, zum Beispiel zu einer Beschäftigtenbefragung.

In dieser Broschüre erklären wir zunächst, wozu ein Gesundheitszirkel dient, bei welchen Gelegenheiten er zum Einsatz kommt, wie er sich zusammensetzen kann und wie er den nötigen Rückhalt unter den Beschäftigten erhält. Der zweite Teil führt in einzelnen Schritten durch ein solches Verfahren. In der gesamten Broschüre stellen wir hilfreiche Arbeitsmaterialien für die erfolgreiche Umsetzung bereit. Weitere umfassende Checklisten, Musterschreiben und Formulierungshilfen befinden sich auf unserer Internetseite zum Download.

Inhalt

Vorwort

Gesundheitszirkel – eine runde Sache für mehr Gesundheit	3
--	---

1

Im Konzert mit anderen

Der Gesundheitszirkel im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)	5
1.1 Gesundheit geht alle an – auch Arbeitgeber	6
1.2 Der Konzertveranstalter denkt vor – gezieltes Vorgehen im BGM	7
1.3 Das richtige Instrument am richtigen Platz – Analysen im BGM	9
1.4 Ein Teil des Konzerts – der Gesundheitszirkel im BGM	12
1.5 Die richtigen Musiker auswählen – die Zusammensetzung des Gesundheitszirkels	15
1.6 Der Ton macht die Musik – trommeln für Mitstreitende	16
1.7 So viele Akte braucht Ihr Stück – Dauer und Umfang des Gesundheitszirkels	18

2

Gesagt, getan

Die Umsetzung	19
2.1 Gut geplant ist halb gewonnen – die Planungsphase	21
2.2 Der große Tag – der Gesundheitszirkel kommt zusammen	24
2.3 Das Protokoll spricht Bände – die Aufarbeitung	37
2.4 Der Doppelcheck schafft Vertrauen – die Autorisierung	38
2.5 Vor versammelter Mannschaft – Vorstellung der Ergebnisse	39
2.6 Auf geht's – weiteres Vorgehen	40

3

Misstöne und Störgeräusche

Erste Hilfe bei Hürden, Krisen und Konflikten	41
---	----

1. Im Konzert mit anderen

Der Gesundheitszirkel
im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)



1.1 Gesundheit geht alle an

Auch Arbeitgeber

Umfassender Arbeitsschutz und proaktive Gesundheitsförderung sind seit Jahren in einer Vielzahl von Behörden und Betrieben etabliert. Inzwischen gibt es entscheidende Erfolge: Die Zahl tödlicher Arbeitsunfälle hat sich binnen eines Jahrzehnts mehr als halbiert. Viele technische Lösungen verringern typische Alltagsleiden wie Sehnenscheidenentzündungen infolge eintöniger Büroarbeit. Das allerdings kann nur Ansporn zu weiteren Aktivitäten sein. So lag die Fehlzeitenquote laut dem Gesundheitsförderungsbericht der unmittelbaren Bundesverwaltung 2013 bei 7,87 Prozent. Das bedeutet, dass die Beschäftigten im Schnitt 19,75 Arbeitstage im Jahr abwesend waren. Bundesweit gehen allein 26.000 Beschäftigte im Jahr wegen Rückenproblemen vorzeitig in Rente, jeder Zweite klagt über entsprechende Beschwerden. 2014 waren nach dem DAK-Gesundheitsreport mehr als 16 Prozent aller Krankschreibungen die Folge psychischer Erkrankungen. Bei den Gesamterkrankungstagen lagen diese wiederholt auf dem zweiten Platz. Hinzu kommt, dass psychische Belastung auch physiologische Folgen haben kann. So zeigen wissenschaftliche Studien, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in latenten Stresssituationen einem erhöhten Risiko für Erkrankungen (unter anderem des unteren Rückens) ausgesetzt sind.

Sich für den Erhalt und die Förderung der Gesundheit zu engagieren, geht alle an – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, aber auch direkte Vorgesetzte und Leitungen. Neben der erfolgreichen Bewältigung der Arbeit sollte das Wohl und die Zufriedenheit der Beschäftigten an erster Stelle stehen. Diese Priorität ergibt sich zwingend aus der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, sollte aber eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Überdies sind adäquat geforderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachweislich erheblich motivierter, produktiver und ihnen unterlaufen weniger Fehler.

Und es gibt noch zwei andere Entwicklungen, die Arbeitgeber zum Handeln veranlassen: In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich das Arbeitsumfeld vieler Beschäftigter drastisch verändert. Digitalisierung, Vernetzung und Beschleunigung des Informationsflusses fordern mehr Aufmerksamkeit und Eigenständigkeit sowie ein schnelleres Reaktionsvermögen.

Arbeitsabläufe werden quantitativ und qualitativ verdichtet, Personal reduziert und verbleibende Beschäftigte mit zusätzlichen Aufgabenfeldern konfrontiert. Zudem werden Arbeiten in kleinere Teilschritte zerlegt. Der Blick fürs große Ganze geht dabei schnell verloren. Vorgesetzte müssen dies mit mehr Informationen und intensiverer Kommunikation ausgleichen. Dabei sehen sie sich auch selbst wachsenden Herausforderungen gegenüber, auf die sie teilweise nicht vorbereitet sind. Inwiefern Beschäftigte mit dieser Entwicklung auf Dauer überfordert werden, ist kaum untersucht und spielt bei Entscheidungsprozessen wie Umstrukturierungen häufig allenfalls eine untergeordnete Rolle.

Gleichzeitig nimmt das Durchschnittsalter der Berufstätigen kontinuierlich zu. Damit die Sozialversicherungssysteme unter den Folgen des demografischen Wandels nicht in die Knie gehen, werden viele Beschäftigte künftig länger arbeiten müssen als bisher. Dies wird nur gelingen, wenn alle Beteiligten gesundheitliche Risiken im Arbeitsumfeld möglichst umfassend minimieren und die Beschäftigten selbst mehr Verantwortung für sich und ihre Gesundheit übernehmen. Der öffentliche Dienst wird zudem bei dem prognostizierten Mangel an geeigneten Arbeitskräften künftig mit anderen Arbeitgebern noch stärker um gut ausgebildete Fachkräfte konkurrieren. In einem gesundheitsfördernden, erfüllenden Arbeitsumfeld kann die Arbeit im öffentlichen Dienst attraktiver werden.

Es gibt also viele Gründe, sich für den Schutz und die Förderung von Gesundheit einzusetzen. Und es gibt gute Gründe, entsprechende Veränderungen nicht zu verordnen, sondern gemeinsam zu erarbeiten. Technische Mängel lassen sich mit genormten Lösungen beheben. Arbeitsabläufe, Abstimmungen und das Miteinander innerhalb eines Betriebes kann die Leitung nicht nach Schema F optimieren. Dies würde zudem deutlich die Akzeptanz schmälern und die Betroffenen eher demotivieren. Wohl aber gibt es einfache zu handhabende, klar definierte Instrumente, um Arbeit und Zusammenarbeit gesünder zu gestalten und konkrete Erfolge zu erzielen. Der Gesundheitszirkel ist ein solches.

1.2 Der Konzertveranstalter denkt vor

Gezieltes Vorgehen im BGM

Ist ein Gesundheitszirkel als Analyseinstrument geeignet, gesundheitliche Risiken aber auch bereits vorhandene gesundheitsfördernde Aspekte aufzuspüren? Bevor sich diese Frage für den jeweiligen Betrieb oder eine Abteilung stellt, muss das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) selbst installiert sein. Kein ernsthafter Konzertveranstalter würde ohne Programm, Dirigent und ein eingespieltes Orchester ein öffentliches Konzert ankündigen und Karten verkaufen. Der Unmut der Öffentlichkeit wäre ihm bei einer geplatzten Aufführung gewiss. Beim Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) ist es ganz ähnlich. Vollmundige Erklärungen, denen halb-gare Ergebnisse folgen, führen eher zu Missstim-mung und Frustration. Entscheidend ist der ernst ge-meinte Wille zu Veränderungen. Die Strukturen sind dann die zweite Grundbedingung. Einfach ein paar Maßnahmen zu veranlassen, kann hingegen allen-falls Symptome lindern.

Zuerst gilt es vor allem eine Frage zu beantworten: Wie umfassend soll das BGM inhaltlich ausgerich-tet sein und welche Strukturen und Prozesse sollen etabliert werden? Hier lautet unsere Antwort: Ein systematisches und ganzheitliches Vorgehen mit klar definierten Zielen und Verantwortlichkeiten hilft vor Improvisation. Die mag im Jazz-Konzert die eigentli-che Würze ausmachen – im Umgang mit komplexen Veränderungsprozessen hilft sie wenig. Keine Angst: Sie brauchen an dieser Stelle keinen umfänglichen theoretischen Unterbau. Wichtig ist nur, die grobe Blickrichtung und gewissermaßen die Augenhöhe festzulegen.

Handlungsfelder eines ganzheitlichen Ansatzes, Arbeit und Zusammenarbeit gesund zu gestalten, können etwa die

- Arbeitsorganisation,
- der Arbeitsplatz und seine Umgebung,
- die Handlungskompetenz und Qualifizierung der Beschäftigten,
- das Führungsverhalten von Vorgesetzten,
- das Betriebsklima oder
- Unterstützungsangebote zur Wiedereingliederung nach längerer Krankheit sein.

Es geht beim BGM also mitnichten um den viel zi-tierten Obstkorb im Sozialraum oder einen Gesund-heitstag mit Rückenschule und Massagesessel. Das können flankierende Ideen sein, um Wertschätzung auszudrücken und Beschäftigte zum eigenen Han-deln anzuregen. Es sind aber vor allem die Arbeits-abläufe und das Miteinander, die Stress bereiten und das Wohlbefinden bedrohen können. Wenn das Zusammenspiel nicht stimmt, muss die Melodie zwangsläufig verunglücken. Um hier für Gleichklang zu sorgen, ist mehr geistiger Einsatz erforderlich als eine Kiste Äpfel zu bestellen.

Um ein BGM aufzubauen und weiterzuentwickeln, gibt es KoGA. Das steht für „Kompetenz.Gesundheit.Arbeit.“ und ist unser Denkmodell des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In unserem „Leitfaden für mehr Gesundheit“ erklären wir in sechs Schritten, wie sich KoGA auch in Ihrem Betrieb aufbauen lässt. Dort können Sie in erweiterter Form nachlesen, wie Sie den Prozess des BGM implementieren können.

Kurz gesagt empfehlen wir allen Dienststellen ein 6-Schritte-Verfahren.

Im ersten Schritt entwickeln Sie Ziele und eine Strategie zur Zielerreichung, um anschließend in Schritt zwei Strukturen zu deren Umsetzung zu schaffen. Wer soll für das BGM zuständig sein und welche Personen und Organisationseinheiten brauchen Sie in Ihrem Orchester? Ein Steuergremium kann eine solche Struktur sein. Darin arbeiten Führungskräfte mit Vertretern aus allen relevanten Organisationseinheiten (z. B. Personalentwicklung, Organisation, Beschaffung, Arbeitssicherheit) sowie mit den Interessenvertretungen hierarchieübergreifend zusammen. In einigen Betrieben ist das Steuergremium unter dem Namen Steuerungskreis, Arbeitskreis Gesundheit, Lenkungsrunde o. ä. etabliert. Ein solches Gremium schafft Vertrauen. Es überwindet Kommunikationsbarrieren und kann im Idealfall Dienstwege deutlich verkürzen und Entscheidungen beschleunigen. Mit einer klaren Agenda aus-

gestattet und mit dem Segen der Dienststellenleitung wird es schon bald als eingespieltes Orchester auftreten, in dem jeder seinen Part spielt.

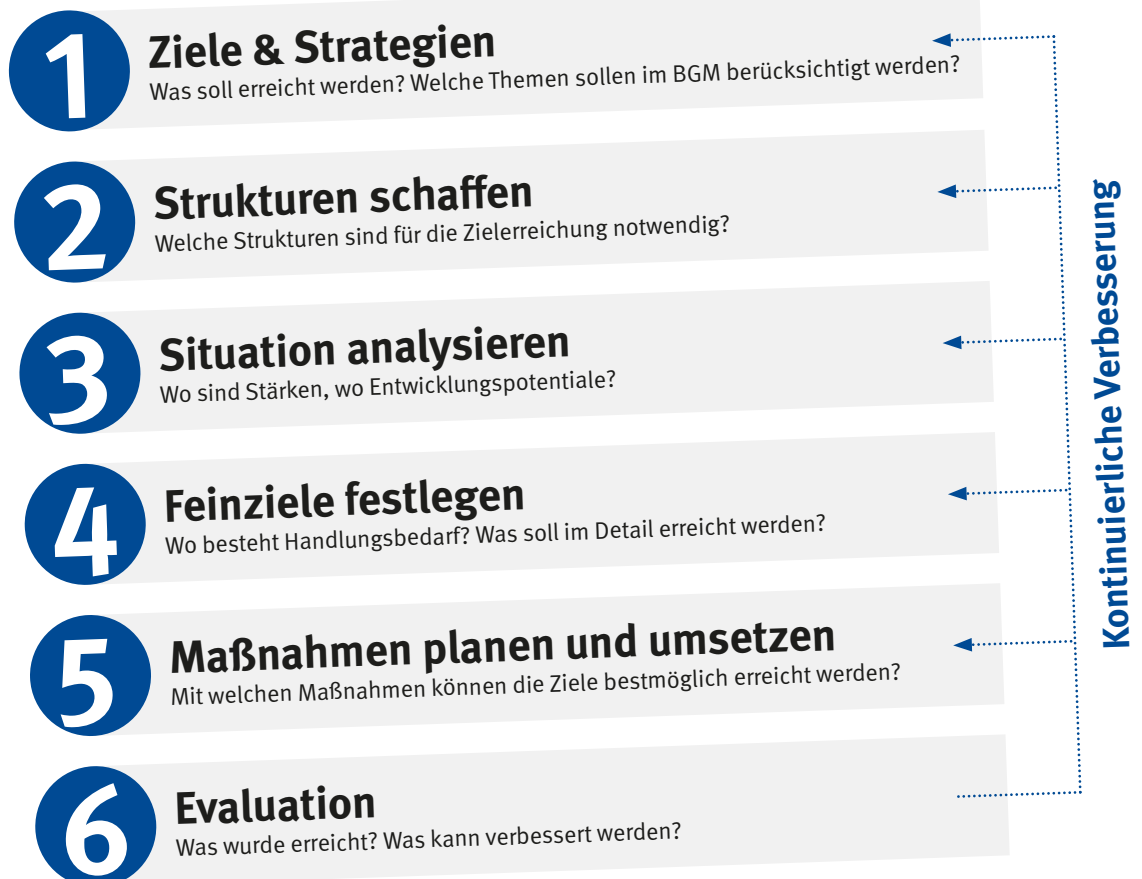
Im dritten Schritt folgt die Analyse des Ist-Zustandes. Daraus werden anschließend die Handlungsschwerpunkte und Feinziele formuliert sowie konkrete Maßnahmen beschrieben und umgesetzt. Für die Schritte drei bis fünf kann ein Gesundheitszirkel wertvolle Informationen und konkrete Vorschläge liefern. Nachdem die Maßnahmen ihre Wirksamkeit entfalten konnten, werden im sechsten Schritt die Effekte evaluiert. Es soll abschließend festgelegt werden, was gut funktioniert hat und weitergeführt werden soll, wo Veränderungen vorgenommen werden müssen und wo ein gänzlich anderer Weg gegangen werden sollte. Nach diesem Muster wird das BGM zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der auf veränderte Arbeitsbedingungen dynamisch reagiert.



„Unser Leitfaden für
mehr Gesundheit –
6 Schritte zum Erfolg“
ist frei zugänglich
unter <http://uv-bund-bahn.de>

GRAFIK 1:
Systematisches
Vorgehen im Betrieb-
lichen Gesundheits-
management

KoGA
Kompetenz. Gesundheit. Arbeit.
Betriebliches Gesundheitsmanagement
Marke Unfallversicherung Bund und Bahn.



1.3 Das richtige Instrument am richtigen Platz

Analysen im BGM

Fachlich gesehen handelt es sich bei einem Gesundheitszirkel um ein **qualitativ-subjektives Analyseverfahren**. Ein Gesundheitszirkel muss allerdings keineswegs immer das Mittel der Wahl sein. Er ist lediglich ein Analyseinstrument auf einer von vier Analyseebenen.

Daneben gibt es auch weitere Analysemethoden, die ergänzend oder alternativ in Frage kommen können. Wir stellen einige an dieser Stelle in gebotener Kürze vor, um den Gesundheitszirkel innerhalb des KoGA-Konzeptes zum BGM in den Schritt 3, Analyse, einordnen zu können.

Ohne Beteiligung der Belegschaft lassen sich **quantitativ-objektive Verfahren** einsetzen. Eine Auswertung der Fehlzeiten im Vergleich unterschiedlicher Betriebe, Dienststellen, Abteilungen, Tätigkeiten, Alters- oder Gehaltsgruppen, kann erste Hinweise auf erhöhte Gesundheitsrisiken liefern. Auch Unfallstatistiken oder die Gesundheitsberichte der Krankenkassen enthalten möglicherweise Auffälligkeiten. Die Altersstruktur zeigt auf, ob Altersgruppen überproportional häufig vertreten sind, die erfahrungsgemäß

stärker beansprucht sind (z. B. über Fünfzigjährige im Drei-Schicht-System). Derartige Auswertungen haben vor allem den Charme, dass sie sich mit geringem Aufwand und ohne große Moderation umsetzen lassen. Gerade die Leitungen großer Häuser können damit schnell und unauffällig einen ersten Überblick erhalten, ob gravierender Handlungsbedarf besteht. Quantitativ-objektive Analysen liefern also Schwerpunktbereiche und unter Umständen auch erste Erklärungsansätze für tatsächliche Befunde. Konstruktive Lösungswege zeigen sie indessen nur selten auf.

Arbeitsplatzanalysen oder arbeitsmedizinische Untersuchungen bieten ein wesentlich differenzierteres Bild der tatsächlichen Arbeitssituation. Diese **qualitativ-objektiven Verfahren** befragen zwar nicht die Beschäftigten direkt, dritte Beobachter entwerfen aber ein wesentlich engmaschigeres Bezugsgeflecht. So wird viel deutlicher, worin die Ursache einer Gefährdung liegen kann und welche Faktoren andererseits bereits jetzt das Wohlbefinden der Beschäftigten unterstützen. Für solche Verfahren braucht man allerdings mehr Zeit und muss mit höheren Kosten rechnen, wenn die Daten nicht aus anderem Anlass

ohnehin erhoben werden, z. B. im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung.

Häufig sind objektive Analyseverfahren, wie z. B. Arbeitsplatzanalysen oder das Aufbereiten von Fehlzeiten vielen Menschen nicht geheuer. Selbst wenn sie hehre Ziele verfolgen mögen, entsteht schnell der Verdacht, in Wahrheit werde unter dem Mäntelchen der Gesundheitsförderung nach Effizienzgewinnen oder aber nach weniger leistungsstarken Beschäftigten gefahndet. Dies kann zu Unsicherheiten oder Widerständen führen.

Bei diesen beiden objektiven Analyseebenen wird eines nicht berücksichtigt: Die Beschäftigten können ihre Arbeitssituation mit allen dort erlebten Einflussfaktoren am besten einschätzen. Sie sind es, die acht Stunden am Tag, fünf Tage die Woche, vier Wochen im Monat, 12 Monate im Jahr an ihrem Arbeitsplatz verbringen. In der Kantine mögen sie bisweilen in kollektives Wehklagen ausbrechen oder im Gegenteil demonstrative Zufriedenheit zur Schau stellen. Konkret und ohne Druck befragt, erweisen sie sich als Experten in eigener Sache. Und auch ein anderer Aspekt sollte nicht vergessen werden: Ein gewisses Maß an Autonomie und Selbstbestimmung im Arbeitsalltag sind wichtige Plus-Faktoren für psychische Gesundheit. Die Beschäftigten in die Analyse aktiv einzubinden fördert dies und kann mithin an sich bereits Teil der Lösung sein. Auch werden spätere Veränderungen eher akzeptiert, wenn die Betroffenen nicht das Gefühl haben, dass über ihren Kopf hinweg entschieden wird. Diese Lücke schlie-

ßen subjektive Analyseverfahren. Sie bieten sich vor allem an, wenn es um komplexe Fragestellungen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Führung oder Kommunikationsstrukturen geht.

Das bekannteste **quantitativ-subjektive Analyseverfahren** ist die anonymisierte Beschäftigtenbefragung. Vor allem in sehr großen Betrieben vermittelt sie einen repräsentativen Querschnitt, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitssituation empfinden. Um fundierte Ergebnisse zu erhalten, muss eine schriftliche Befragung allerdings umsichtig und wissenschaftlich korrekt vorbereitet sein. Die Qualität der Fragen entscheidet über die Aussagekraft der Antworten. Ein klares Bild liefert sie zudem nur, wenn eine Mehrzahl der Beschäftigten nicht nur der Form halber teilnimmt und die Befragung nicht als lästige zusätzliche Aufgabe betrachtet. Viele Leitungen werden sich nur mit professioneller Unterstützung an ein solches Projekt heranwagen. Doch es gibt ein zentrales Argument für eine Beschäftigtenbefragung, welches die Nachteile deutlich überwiegt: Richtig angewendet kann sie viele Beschäftigte erreichen, statistisch belastbare Aussagen erbringen sowie Einzelmeinungen oder Bauchgefühle zuverlässig bestätigen oder relativieren.

Wie bereits beschrieben, handelt es sich bei einem Gesundheitszirkel um ein qualitativ-subjektives Analyseverfahren. Bei **qualitativ-subjektiven Verfahren** setzt man auf die Meinungen und Erfahrungen von einzelnen ausgesuchten Beschäftigten, die als Vertretung und als Sprachrohr ihrer Gruppe fungieren.

Als weiteres qualitativ-subjektives Verfahren sind auch Einzelinterviews mit einem repräsentativen Querschnitt der zu untersuchenden Beschäftigtengruppe denkbar.

In der Praxis hat es sich bewährt, mehrere Analyseinstrumente unterschiedlicher Analyseebenen miteinander zu kombinieren. Hierbei spricht man dann von mehrschichtigen und mehrdimensionalen Analysen im BGM. Am häufigsten werden hierbei Beschäftigtenbefragung und Gesundheitszirkel miteinander verknüpft.

Zuerst werden mittels Beschäftigtenbefragung Schwerpunktgruppen (z. B. Abteilung, Tätigkeitsgruppe, Laufbahngruppe, Geschlecht) und / oder Schwerpunktthemen (z. B. Führungskultur, Zusammenarbeit, Über- oder Unterforderung) herausgearbeitet, die durch eine breite und gesicherte Datenbasis gestützt werden. Zu diesen Themen werden anschließend passgenau Gesundheitszirkel ins Leben gerufen, die Ressourcen und Stressoren bestimmen, beschreiben und nach Verbesserungen suchen.



Für eine umfassende Analyse im BGM sollten Sie objektive und subjektive Daten erheben und verknüpfen.

TIPP

Falls Sie sich für eine **Beschäftigtenbefragung** interessieren, liefert unsere Publikation „Gute Fragen für mehr Gesundheit“ dafür das komplette Rüstzeug – inklusive zweier wissenschaftlich überprüfter Fragebögen.



Die KoGA-Beschäftigtenbefragung ist in der Lang- und Kurzversion kostenfrei auf unserer Internetseite abrufbar.

1.4 Ein Teil des Konzerts

Der Gesundheitszirkel im BGM

Ein Gesundheitszirkel ist fester Bestandteil im Konzert des BGMs. Der Gesundheitszirkel handelt immer im Auftrag des Steuergremiums. Er wird von diesem anlassbezogen und zeitlich begrenzt zur Analyse eingesetzt, um gestörte Abläufe, Strukturen und Beziehungen und damit einhergehende Stressoren innerhalb einer Abteilung oder einem ganzen Betrieb aufzuspüren, zu beschreiben und konstruktive Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Es geht aber auch darum festzustellen, wo die Ressourcen liegen und wie diese erhalten und weiter ausgebaut werden können.

Hat das Steuergremium durch vorherige Analysen bereits Themenschwerpunkte definiert, sollte die Gesundheitszirkelarbeit mit einem klaren Fokus auf das jeweilige Thema und mit möglichst konkreten Fragestellungen durchgeführt werden. Hier drei Beispiele:

Beispiel 1: Eine Beschäftigtenbefragung hat ergeben, dass die Beschäftigten insgesamt in der Behörde unzufrieden mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind.

Hierbei handelt es sich um ein betriebsübergreifendes Thema, das sich an alle Beschäftigten richtet. Der Gesundheitszirkel müsste sich also aus der Grundgesamtheit der Behörde zusammensetzen und Antworten auf z. B. diese Fragen finden:

- „Welche Arbeitssituationen (z. B. Arbeitszeitgestaltung, Zeitdruck, fehlende Unterstützung, lange Wartezeiten) sind ursächlich für die schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?“
- „Welche Folgen entstehen für die Behörde und die Betroffenen?“
- „Wie kann die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessert werden?“



Beispiel 2: Die Ergebnisse arbeitsmedizinischer Untersuchungen und der Beschäftigtenbefragung haben ergeben, dass sich die Beschäftigten im Schreibdienst durch das lange Arbeiten am Bildschirm stark beansprucht fühlen und sie vermehrt unter Rücken- und Nackenbeschwerden sowie Kopfschmerzen leiden. Hierbei handelt es sich um eine definierte Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit einem spezifischen Themenschwerpunkt. Der Zirkel richtet sich also an die Tätigkeitsgruppe „Schreibdienst“, um Antworten auf z. B. diese Fragen finden:

- „Wie stellt sich die Arbeitssituation (z. B. Arbeitszeitgestaltung, -aufgabe, -platz, -mittel, -umgebung) im Detail dar?“
- „Welche Folgen entstehen für den Betrieb durch die Fehlbeanspruchung der Beschäftigten (z. B. Qualität der Arbeit, Arbeitsfähigkeit insgesamt) und die Betroffenen (z. B. Beschwerden)?“
- „Wie kann den negativen Beanspruchungsfolgen durch langes Arbeiten am Bildschirm entgegen gewirkt werden (verhaltens- und verhältnisorientiert)?“

Reichen die Vorinformationen des Steuergremiums nicht aus, einen konkreten Themenschwerpunkt zu definieren, muss eine offene Fragestellung gewählt werden. Diese Herangehensweise richtet sich in der Regel an bestimmte Tätigkeitsgruppen oder Arbeitsbereiche und könnte folgende Einstiegsfrage verfolgen: „Was sind die Dinge, die bei der Arbeit hemmen, frustrieren und krank machen und welche Aspekte fördern, motivieren und halten gesund?“

TIPP

Wie das Vorgehen in einem **themenoffenen Gesundheitszirkel** aussehen kann, erfahren Sie im zweiten Teil dieser Broschüre. (→ vgl. Kapitel 2).

Beispiel 3: In der Registratur ist ein vermehrter Anstieg der Kurzeiterkrankungen zu beobachten. Der Buschfunk meldet eine schlechte allgemeine Stimmung. Konkretes ist aber nicht zu erfahren. Hierbei handelt es sich um einen themenoffenen Gesundheitszirkel für die bestimmte Tätigkeitsgruppe „Registratur“ und verfolgt z. B. diese Fragestellungen:

- „Was sind die Dinge, die bei der Arbeit hemmen, frustrieren und krank machen?“
- „Was fördert, motiviert und hält gesund?“

Aber Sie können auch einen ganz anderen Weg gehen: Zielführend kann mitunter der Ansatz sein, Gesundheitszirkel bewusst nicht in den Bereichen einzusetzen, in denen es immer „brennt“. Dort fühlen sich die Beschäftigten zum einen schnell stigmatisiert: „Immer werden wir als die hingestellt, bei denen es nicht läuft!“ und zum anderen wird viel darüber gesprochen, was alles nicht geht: „Es wäre zwar toll, wenn sich was ändert, aber das war schon immer so und das System lässt nichts anderes zu.“

Führen Sie einen Gesundheitszirkel ruhig mal in einem Bereich durch, wo es besonders gut läuft – sofern dieser repräsentativ für Ihr Haus ist: „Wie kann es denn sein, dass hier die Beschäftigten zufrieden sind? Was läuft hier anders?“ Auf diesem Weg erhalten Sie Anregungen, warum dies so ist, welche Aktivitäten jenseits der Systemträgheit umsetzbar sind und können die Erkenntnisse auf andere Bereiche übertragen.

In jedem der eben dargestellten Fälle gehen Vertreterinnen und Vertreter der betroffenen Beschäftigten und / oder Führungskräfte den Dingen mit Hilfe einer moderierten Begleitung selbst auf den Grund. Somit ist der Gesundheitszirkel auch eine Möglichkeit, Beteiligung im BGM sicherzustellen – eine Grundvoraussetzung gesunder Arbeit.

Gesundheitszirkel können aber nur erfolgreich funktionieren, wenn einerseits der Wille der Beschäftigten zur konstruktiven Mitarbeit und andererseits der Wille der Leitung zu Veränderungen gegeben sind. Grundvoraussetzung ist zudem ein klar definierter Auftrag für den Gesundheitszirkel durch das Steuerungsgremium sowie eine organisatorische Struktur, die aus den Ergebnissen des Zirkels anschließend Handlungsschritte ableiten und umsetzen kann.

Ob ein Gesundheitszirkel für Ihren Betrieb das richtige Instrument ist, ist nicht von äußeren Faktoren wie der Größe oder Struktur des Betriebes abhängig. Die Entscheidung über den Einsatz eines Gesundheitszirkels muss die Leitung letztendlich in jedem Fall individuell abwägen.

Die Unfallversicherung Bund und Bahn hat solche Verfahren erfolgreich ebenso in kleinen Ämtern, wie in obersten Bundesbehörden und Verwaltungen mit sehr dezentralen Strukturen unterstützt. Wichtig ist, dass der Gesundheitszirkel in Einheiten mit relativ homogenen Arbeitsaufgaben (bzw. Arbeitsanforderungen) stattfindet. In der Praxis könnten dies zum Beispiel Gesundheitszirkel für den Einlasskontroll- oder Schreibdienst sowie für ein einzelnes Referat oder eine spezielle Führungsebene sein.

Eine andere Möglichkeit ist, ein allgemein für alle Beschäftigten gleichermaßen relevantes Thema anzusprechen.

Die Vor- und Nachteile des Gesundheitszirkels im Überblick:



Auf der **Habenseite** kann ein Gesundheitszirkel in klar definierter, überschaubarer Zeit schneller als jedes andere Analyseinstrument qualitative Informationen über arbeitsplatzbezogene Stressoren liefern. Gerade wer sich schnelle Veränderungen wünscht, kann hiermit Punkte gut machen, ohne im Blindflug agieren zu müssen. Zudem werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – bzw. ihre Vertreterinnen und Vertreter – erkennbar Teil des Verfahrens. Sie selbst entwickeln die groben Ideen, in welche Richtung die Reise gehen soll. Ihr eigener Erfahrungsschatz wird dabei ebenso nutzbar wie ihre Motivation, Veränderungen positiv zu begleiten und umzusetzen.



Dagegen sprechen der organisatorische und unter Umständen auch finanzielle Aufwand. Wird eine externe Moderation benötigt, fallen Honorarkosten an. Und auch ein angemessenes Catering sollte nicht fehlen, damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich entsprechend wertgeschätzt und ernst genommen fühlen. Ein weiterer Negativ-Faktor sind mögliche Misstöne in der jeweiligen Belegschaft. Die Auswahl der Teilnehmenden ist ein heikles Unterfangen. Schnell können sich Beschäftigte von anderen bevormundet, zurückgewiesen oder überrumpelt fühlen. Außerdem besteht die Gefahr, dass die Auswahl – wie auch immer sie erfolgt – nur mit viel Glück einen repräsentativen Querschnitt der Ansichten innerhalb der Belegschaft wiedergibt. Besonders die stillen Beschäftigten kommen häufig zu kurz. Es ist deshalb genauso wichtig, sich über die Auswahl der Teilnehmenden bzw. über das Auswahlverfahren Gedanken zu machen, wie auch über die Qualitäten der Moderation und einen standardisierten Prozess.

1.5 Die richtigen Musiker auswählen

Die Zusammensetzung des Gesundheitszirkels

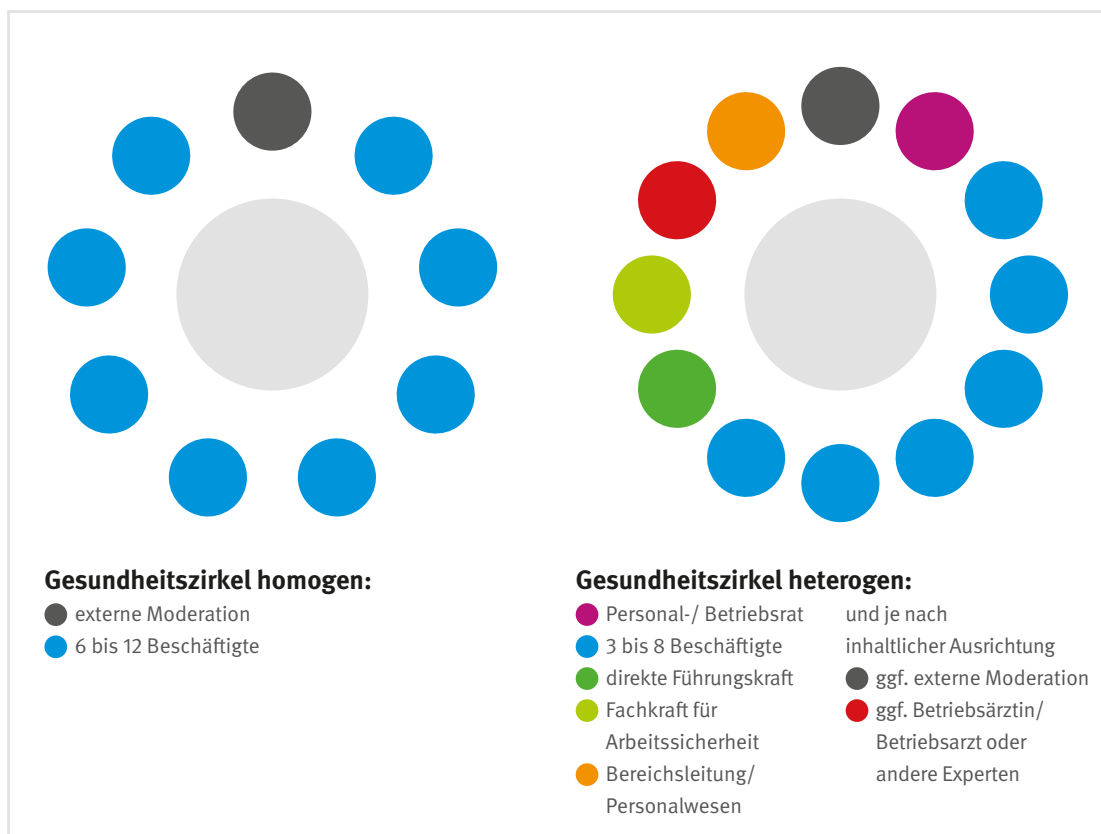
Der Dirigent ist nichts ohne seine Musizierenden. Damit aber die Querflöte unter dem Donner der Pauke und den Fanfaren der Trompeten noch hörbar bleibt und Sie kein wichtiges Instrument vergessen, ist die richtige Zusammensetzung eines Gesundheitszirkels von entscheidender Bedeutung.

Vor allem eine Frage muss vorab entschieden werden: Sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ausschließlich einer Hierarchieebene angehören, miteinander über Stressoren und Ressourcen ins Gespräch kommen? Eine solche homogene Runde ist unter dem Begriff „Berliner Modell“ bekannt geworden. Ihr größter Vorzug liegt auf der Hand: Die Teilnehmenden sind unter sich. Damit können alle Störfaktoren offen angesprochen werden. Das gilt auch für Themen, die im Umgang mit Vorgesetzten ansonsten als Tabu gelten. Die Analyse wird damit in vielen Fällen erleichtert. Das hat gleichzeitig allerdings zur Folge, dass Veränderungsvorschläge außerhalb des Gremiums aufwendig mit Experten und der Führungs-

ebene abgestimmt und ggf. ausgehandelt werden müssen. Schnelle Ergebnisse sind nur selten möglich.

Das „Düsseldorfer Modell“ setzt deshalb auf eine heterogene Gruppe. Vertreter der Beschäftigten, der Führungsebene und entsprechende Fachexperten kommen als Gremium zusammen. In vielen Fällen kann eine solche Runde belastende Stressoren binnen kurzer Zeit mildern oder abstellen. Nur ein Bereich bleibt dabei häufig ausgespart – trotz aller Plädoyers für eine offene Aussprache ohne persönliche Konsequenzen für die Teilnehmenden: Probleme in den sozialen Beziehungen. Und die sind nicht selten ein wesentlicher Themenkomplex.

Damit die Meinung Einzelner nicht unverhältnismäßig viel Gewicht erhält, andererseits auch kein schwerfälliges, großes Plenum entsteht, empfehlen wir eine Runde von sechs bis zwölf Personen.



GRAFIK 2:
Zwei mögliche Arten
von Gesundheits-
zirkeln und deren
Beteiligte

1.6 Der Ton macht die Musik

Trommeln für Mitstreitende



Die Auswahl einer repräsentativen Beschäftigtengruppe ist entscheidend für verwertbare Ergebnisse von Gesundheitszirkeln.

Die theoretische Zusammensetzung des Gesundheitszirkels ist schließlich nur die halbe Miete. Danach müssen die Beschäftigten auch praktisch für die Mitarbeit gewonnen und entsprechend motiviert werden. Dies steht und fällt mit der positiven Ansprache. Natürlich kann die Hausleitung die Teilnehmenden delegieren. Dabei bestimmt sie entsprechende Personen. Um einen ausgewogenen Gesamtklang zu erzielen, sollte sie dabei zumindest darauf achten, dass das Verhältnis der Geschlechter, der Altersgruppen und der Hierarchieebenen den zu untersuchenden Arbeitsbereich widerspiegeln. Damit wird der Gesundheitszirkel, der ja zum Wohl der Beschäftigten tätig werden soll, zu einer verordneten Pflichtveranstaltung. Besser ist es, auf Freiwilligkeit zu setzen. Der Gesundheitszirkel hat damit erheblich günstigere Ausgangsvoraussetzungen. Zwar macht es mehr Arbeit, Teilnehmende freiwillig für eine Mitarbeit zu gewinnen, wenn der Gesundheitszirkel aber zur Initialzündung für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement werden soll, geht es

ohne ein gewisses Marketing ohnehin nicht. Deshalb jetzt hier unser Werbeblock!

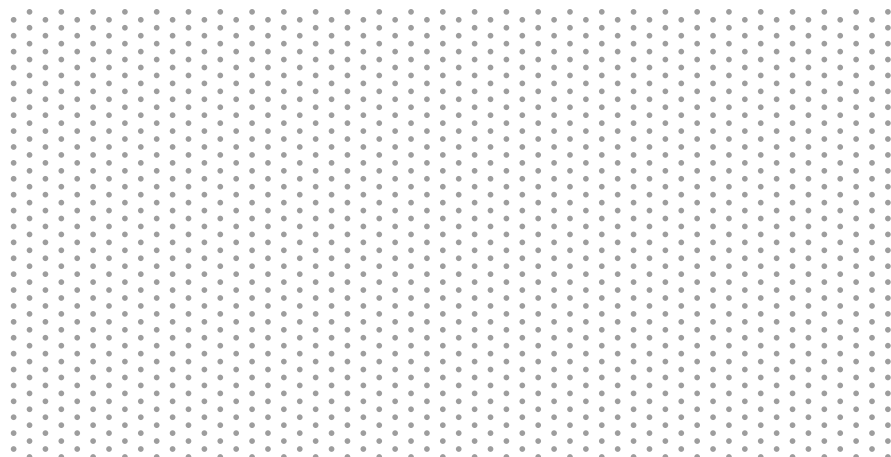
Schaffen Sie ein positives Klima für diese zusätzliche Aufgabe. Das Wichtigste dafür sind verlässliche Rahmenbedingungen. Es muss klar sein und gegenüber allen Beschäftigten auch unzweifelhaft deutlich werden, dass der Gesundheitszirkel dem Wohl aller dient. Der Schutz persönlicher Daten und Meinungen hat deshalb oberste Priorität. Alle Äußerungen bleiben innerhalb der Gruppe. Nur ein abgestimmtes Ergebnis wird später präsentiert. Natürlich kann es auch Minderheitenmeinungen geben. Aber der Gesundheitszirkel berät vorher, wie und wann diese publik werden. Das dient nicht zur Bevormundung, sondern soll allen ein freies und unbelastetes Teilnehmen möglich machen. Weder das Steuergremium, noch die Hausleitung sollte das Interesse verfolgen, einzelne Ansichten zu erfahren, zu bewerten oder daraus Rückschlüsse zu ziehen.

Die Hausleitung muss ihre generelle Motivation für einen oder mehrere Gesundheitszirkel verbunden mit dem Hinweis auf den Datenschutz allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber artikulieren – ob über einen Rundbrief, über das Intranet, in Teambesprechungen oder auf einer Betriebsversammlung. Auch sollte sie den Gesundheitszirkel erkennbar in das gesamte Betriebliche Gesundheitsmanagement einbetten. So wird deutlich, dass der Gesundheitszirkel Teil der BGM-Analyse ist. An dieser Stelle sollte auch die interne oder externe moderierende Person vorgestellt werden. Diese Person ist das Gesicht des Gesundheitszirkels. Sie ist objektiv, genießt hohes Vertrauen und engagiert sich ohne Eigeninteressen für das Projekt. Ihre Arbeit beginnt deshalb am besten bereits, bevor der Gesundheitszirkel tatsächlich zusammenkommt. Sie stellt das weitere Verfahren vor. Auch macht sie sich anschließend in allen Arbeitsbereichen sachkundig und beantwortet die Fragen der Beschäftigten. Setzt die Hausleitung auf eine freiwillige Teilnahme, bittet die Moderatorin / der Moderator bei dieser Gelegenheit auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Mithilfe und spricht mögliche Teilnehmende direkt an. An dieser Aufgabe können sich im Ausnahmefall auch die Führungskräfte aktiv beteiligen und geeignete Beschäftigte persönlich zur Teilnahme ermuntern.

Gelingt die Ansprache in dieser Weise, wird der Gesundheitszirkel nur in ganz wenigen Fällen an fehlenden Teilnehmerinnen und Teilnehmern scheitern. Sollte sich wider Erwarten doch niemand melden, können die Moderatorin / der Moderator, die Inter-

essenvertretung oder die Mitglieder des Steuergremiums nochmals das vertrauliche Gespräch zu einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten suchen und für den Zweck der Sache werben. Allerdings stellt sich dann grundsätzlich die Frage nach gravierenden Problemen innerhalb des Betriebs. Diese lassen sich womöglich nur mit einem anderen Instrument, wie beispielsweise einer Beschäftigtenbefragung oder Experteninterviews, erkennen. Ein Wechsel des Analyseinstrumentes kann in diesem frühen Stadium sogar einen Motivationsschub bei den Beschäftigten auslösen, weil er ernst gemeintes Interesse an der Problemlage unterstreicht. In jedem Fall ist der Instrumentenwechsel mit weniger Gesichtsverlust umsetzbar als ein Gesundheitszirkel ohne Ergebnisse. Keinesfalls sollte man hingegen ein Desinteresse einfach auf sich beruhen lassen. Damit würde der Status quo nur verfestigt.

Gelegentlich wird der Fall eintreten, dass sich zu viele Kandidatinnen und Kandidaten zur Teilnahme melden. Um die entstandene Motivation nicht gleich wieder zu mindern und bei den Ausscheidenden erheblichen Frust zu erzeugen, sollte bereits in der ersten Vorstellung des Projektes erklärt werden, wie in einem solchen Fall die Auswahl erfolgt. Man kann dafür Kriterien festlegen, etwa einen Proporz von Alter, Geschlecht, Laufbahngruppen, Betriebszugehörigkeit, etc. Auch das Los kann entscheiden oder im Ausnahmefall die Führungskraft. Wie auch immer Sie vorgehen: Ist das Vorgehen klar benannt, wird es im Regelfall als Fair Play akzeptiert.



1.7 So viele Akte braucht Ihr Stück

Dauer und Umfang des Gesundheitszirkels

Hierzu werden Sie in der Literatur unterschiedliche Meinungen finden. Empfohlen werden dort zum Teil acht mal 90 Minuten in einem einwöchigen Abstand. Auch Zeiträume über ein Vierteljahr sind nicht unüblich. In manchen Betrieben wird der Gesundheitszirkel auch als eine Art kontinuierliches Verfahren verstanden, in dem sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer alle ein bis drei Monate treffen und auch planerische und gestalterische Aufgaben, wie die Organisation eines Gesundheitstages, übernehmen. Wir gehen da einen anderen Weg.



Wie ein Gesundheitszirkel vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden kann, zeigt im Folgenden der zweite Teil dieser Broschüre.

Die Unfallversicherung Bund und Bahn empfiehlt, Gesundheitszirkel als zielgerichtetes Analyseinstrument anlassbezogen einzusetzen. In der Regel dauert ein Zirkel dann zwei- bis dreimal einen halben Tag, wobei zwischen den einzelnen Terminen jeweils ein bis zwei Wochen liegen. Zumeist reicht diese Zeit

aus, den vom Steuergremium an den Gesundheitszirkel gestellten Auftrag zu bearbeiten. Dieser kann beispielsweise lauten:

- ein vordefiniertes Handlungsfeld aufzuarbeiten (z. B. „Wie kann die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessert werden?“) oder
- thematisch offen einen bestimmten Arbeitsbereich unter die Lupe zu nehmen (z. B. Botendienst: „Was sind Dinge, die bei der Arbeit belasten und welche Faktoren erleichtern sie?“).

Es ist wichtig, dass alle Beteiligten von Anfang bis zum Ende mitmachen. Schließlich sollen sie das Ergebnis später auch repräsentieren und dafür stehen.



2. Gesagt, getan

Die Umsetzung



2. Gesagt, getan

Die Umsetzung

Sie haben sich für Gesundheitszirkel entschieden. Glückwunsch! Jetzt legen wir los. Der Begriff Gesundheitszirkel ist nicht geschützt. Wir verstehen den Gesundheitszirkel hier als Analyseinstrument mit einem zeitlich begrenzten Einsatz und inhaltlich begrenzten Aufgaben. In den folgenden sechs Schritten begleiten wir Sie detailliert durch das Prozedere.

Erfahren Sie, was Sie im Vorfeld bei der Planung berücksichtigen sollten, wie Sie den Gesundheits-

zirkel sicher moderieren und was bei einer gelungenen Dokumentation beachtet werden muss. Danach werfen wir einen Blick auf die Notwendigkeit der Abstimmung und Autorisierung der Dokumentation, deren Ergebnispräsentation vor Ihrer Auftraggeberin / Ihrem Auftraggeber sowie die Möglichkeiten zum weiteren Vorgehen. Vor uns liegt nun also zunächst die Planungsphase.

- 1** Planung
- 2** Durchführung
- 3** Dokumentation
- 4** Autorisierung
- 5** Ergebnispräsentation
- 6** Weiteres Vorgehen

GRAFIK 3:
Ablauf zur
Umsetzung von
Gesundheitszirkeln

2.1 Gut geplant ist halb gewonnen

Die Planungsphase

Eine gründliche Planung ist die Basis eines vielversprechenden Gesundheitszirkels. Grundlage jeder Planung ist ein klar formulierter, transparenter Auftrag. Das Steuergremium (Arbeitskreis Gesundheit, Lenkungsausschuss – wer auch immer das BGM in Ihrem Haus koordiniert und justiert) muss entscheiden, zu welchen Themenbereichen, welche Beschäftigtengruppe, mit welcher Zielsetzung zu einem Gesundheitszirkel zusammentreten soll. Dazu gehört auch die Frage, in welcher Form die Ergebnisse später aufbereitet und präsentiert werden sollen und wer den Zirkel moderiert. Eine als neutrale Persönlichkeit anerkannte Moderatorin oder ein Moderator sowie höchstmögliche Transparenz über das gesamte Vorgehen wird viele Beschäftigte motivieren, sich in einem Gesundheitszirkel zu engagieren.

Hierfür kommt ein externer Kommunikationsprofi in Frage. So eine Persönlichkeit steht nicht im Verdacht, für bestimmte Positionen Partei zu ergreifen oder emotional zu reagieren. Sie hat große Erfahrung in der Moderation, beansprucht aber auch finanzielle Ressourcen und hat keinerlei Kenntnis über Ihren Betrieb.

Sie können daher auch einer eloquenten und ausgleichenden Person aus dem eigenen Haus diese Aufgabe übertragen. Auch wenn Sachkenntnis der einschlägigen Verhältnisse für die Moderation von Vorteil ist, sollte eine interne Person nicht zu nah am Geschehen sein. Für größere Betriebe kann es deshalb sinnvoll sein, in verschiedenen Arbeitsbereichen Moderatorinnen oder Moderatoren zu benennen. Diese können dann wechselseitig in einem jeweils anderen Bereich

tätig werden. Um einen erfolgreichen Prozess zu gewährleisten, sollten Sie sicherstellen, dass diese interne Person in der Moderation von Gesundheitszirkeln weitergebildet wurde. Diese Broschüre kann Ihnen hierbei eine große Hilfe sein.

Die mit der Moderation des Gesundheitszirkels beauftragte Person sollte sich zur Vorbereitung im Vorfeld Informationen über den Betrieb einholen und die betroffenen Arbeitsplätze möglichst einmal begehen. Folgende Fragen sollten mindestens geklärt werden:

- In welcher Arbeitsumgebung werden welche Tätigkeiten ausgeführt?
- Gibt es oder gab es Veränderungsprozesse bzw. stehen diese bevor?
- Was sind Probleme, die in den letzten Jahren immer wieder aufgetreten sind?
- Welche Lösungswege hat man bereits beschritten?
- Was war erfolgreich, was nicht?

Wissen über die Zielgruppe

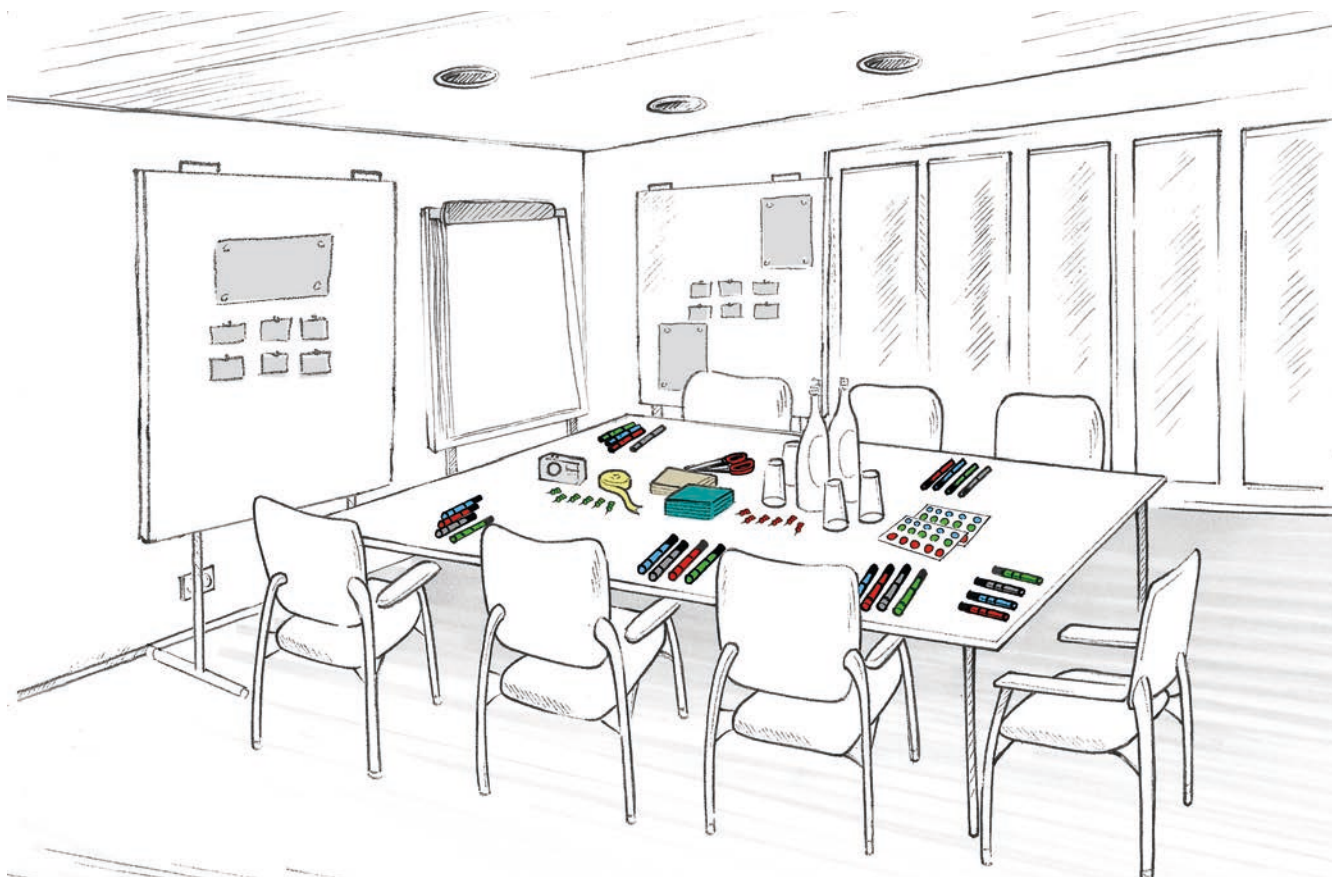
- **Struktur** (Organisationsstruktur, Beschäftigtenzahl, Anzahl Vollzeit- bzw. Teilzeit-Beschäftigte)
- **Tätigkeit** (Aufgaben, Tätigkeiten/ Teiltätigkeiten, Handlungs- und Entscheidungsspielräume)
- **Arbeitszeit** (Arbeitszeitregelung)
- **Arbeitsbedingungen** (Gestaltung der Arbeitsplätze, bauliche / räumliche Bedingungen)
- **bekannte Gefährdungsfaktoren**

Stehen Zielgruppe, Themenschwerpunkte und die Moderatorin beziehungsweise der Moderator fest, muss entschieden werden, wieviel Zeit investiert werden soll. Nach unseren Erfahrungen ist die Aufteilung auf mehrere Termine sinnvoll. Expertenwissen und Stimmungsbilder können zwischen den Sitzungen eingeholt werden, die Diskussion erheblich befruchten und in neue Richtungen lenken. Es kann auch gut sein, dass die Runde beim ersten Mal kaum zu konkreten Maßnahmenvorschlägen kommt. Das kann Zweifel an der Effizienz des Instrumentes Gesundheitszirkel aufkommen lassen. Hier müssen alle die Nerven behalten und der Moderatorin / dem Moderator vertrauen. Bewährt haben sich zwei bis drei Sitzungen in einem Abstand von ein bis zwei Wochen à vier Stunden.

- 1 Planung
- 2 Durchführung
- 3 Dokumentation
- 4 Autorisierung
- 5 Ergebnispräsentation
- 6 Weiteres Vorgehen

TIPP

Sie moderieren einen Gesundheitszirkel und haben noch nicht so viel Erfahrung? Dann organisieren Sie sich eine Co-Moderation! Eine zweite Person kann sich während des Gesundheitszirkels um alles Organisatorische kümmern (Stifte schreiben nicht, Flipchart-Papier reicht nicht aus), aber auch die Sitzung mitprotokollieren und Ihnen wertvolle Informationen für das Protokoll liefern – „Wie war das nochmal?“, „Was hatten die Beschäftigten damit gemeint?“ Vier Ohren hören eben mehr als zwei und Sie können sich stärker auf die Moderation konzentrieren.



Liegen die Folgetermine zu weit auseinander, ist überdies jedes Mal eine erneute Aufwärmphase notwendig, um wieder in die Thematik einzusteigen. Des Weiteren sind frühere Beiträge nicht mehr so präsent. Auch die Verhältnisse selbst können sich ändern und damit bereits gefasste Vorschläge überholen. Gibt es sehr viele Themen zu behandeln, wird ein Vorgehen in Etappen unvermeidlich sein. In diesem Fall sollte eine Art Fahrplan erstellt werden, der sowohl den Beteiligten, aber auch der Leitung und den übrigen Beschäftigten zeigt, wann welche Themen zur Sprache kommen und wie der Gesundheitszirkel insgesamt ins BGM eingeordnet wird. Das verpflichtet die Gruppe zu einem systematischen Vorgehen und schützt vor einer unerwünschten Verwässerung der Diskussion. Ist das Thema entsprechend eng und klar umrissen, kann der Prozess natürlich auch in nur einem Termin durchgeführt werden.

Über die Planungspunkte „Information in den Betrieb“ und „Auswahl der Teilnehmenden“ haben wir bereits im ersten Teil dieser Broschüre berichtet. (→ Kapitel 1.5 und 1.6)

Wir haben auf der nächsten Seite eine Checkliste vorbereitet, in der Sie alle wesentlichen Fragen im Vorfeld des Gesundheitszirkels abhaken können und damit nichts Entscheidendes vergessen.

Sind diese Grundparameter festgelegt, kann es fast schon losgehen. Jetzt fehlen nur noch die konkreten praktischen Vorbereitungen. Ein passender Raum

muss für die Termindauer organisiert und reserviert werden.

Ein grundlegendes Catering während der Veranstaltung – für Nervennahrung im besten Sinne gibt es ja ausreichend gesunde Möglichkeiten – kostet wenig und wird dem Arbeitsklima und damit der Ergebnisdichte deutlich zugutekommen.

Erforderliche Raumausstattung und Moderationsmaterialien:

- Flipchart mit ausreichend Papier
- 2-3 Pinnwände
- Klebepunkte in diversen Farben
- verschiedenfarbige Moderationskarten
- Pins
- Permanentmarker in Schwarz (mindestens einer pro Person)
- weitere Permanentmarker in Blau, Rot, Grün
- Gruppentischanordnung und Stühle oder Stuhlkreis
- Mineralwasser und Gläser
- Krepp-Klebeband
- Fotoapparat

Schauen Sie nun noch einmal auf Ihre Checkliste, ob Sie alle wesentlichen Punkte bei der Planung beachtet haben. Dann kann es losgehen, der Gesundheitszirkel beginnt.

Checkliste Gesundheitszirkel

Sind Sie gut vorbereitet auf die Durchführung von Gesundheitszirkeln? Machen Sie die Probe aufs Exempel:

Es ist festgelegt...	Ja	Nein
... was mit dem Gesundheitszirkel erreicht werden soll.	☐	☐
... auf welche Beschäftigtengruppen der Gesundheitszirkel abzielt (Tätigkeit, Arbeitsbereich, Gesamtbehörde).	☐	☐
... wann, wie oft und wie lange der Gesundheitszirkel stattfinden soll.	☐	☐
... wie die Teilnehmenden für die Gesundheitszirkelarbeit ausgewählt werden.	☐	☐
... wie die Beschäftigten informiert werden sollen (Ziel, Zeitraum, Beteiligungsmöglichkeiten, Umgang mit den Ergebnissen, Datenschutz, u. a.).	☐	☐
... wer den Gesundheitszirkel moderiert.	☐	☐
... welche Vorabinformationen der / die Moderator/in benötigt (Tätigkeit, Arbeitssituation, andere Analyseergebnisse, Teilnehmende).	☐	☐
... wo der Gesundheitszirkel stattfindet (Ort, Raumgröße, Tische, Stühle).	☐	☐
... welche Moderationsmaterialien benötigt werden (Pinnwand, Flipchart, Stifte, Nadeln, Karten, u. a.).	☐	☐
... wie die Ergebnisse aufbereitet werden sollen.	☐	☐
... wie weiter mit den Ergebnissen des Gesundheitszirkels verfahren werden soll.	☐	☐

Liste der am Gesundheitszirkel Teilnehmenden

Gruppe:
 Zeitraum:
 Moderation:

Nachname, Vorname	1. Termin	2. Termin



Die Checkliste
 Gesundheitszirkel
 und die Liste der
 Teilnehmenden
 finden Sie im
 Internet zum
 Download.

2.2 Der große Tag

Der Gesundheitszirkel kommt zusammen

Jetzt legen wir los. Die Durchführung des Gesundheitszirkels selbst lässt sich in diese sechs verschiedenen Phasen gliedern, in die wir nun tiefer einstiegen werden.

Dazu werden Inhalte, Methoden, Vorgehen und Materialien vorgestellt sowie Vorschläge für Formulierungen und Hilfestellungen für eine zielgerichtete Moderation gegeben.

Einen beispielhaften Ablauf- und Zeitplan finden Sie als Download auf unserer Internetseite. Sie können diesen einfach an ihre Bedürfnisse anpassen. Mit diesem Kompass laufen Sie nicht Gefahr, in ausufernden Detaildiskussionen auf Grund zu laufen oder vom Kurs abzukommen.

- 1 Planung
- 2 Durchführung
- 3 Dokumentation
- 4 Autorisierung
- 5 Ergebnispräsentation
- 6 Weiteres Vorgehen



GRAFIK 4:
Unser Vorgehen zur
Durchführung eines
Gesundheitszirkels

Phase 1: Kennenlernen

Damit die Veranstaltung gleich den nötigen Schub bekommt, braucht es einen Einstieg mit viel Feingefühl. Alle sollen sich darauf freuen, in den kommenden Stunden gemeinsam etwas zu bewegen. Genau so wie ein Geiger zunächst sein Instrument stimmt, sind Sie als Moderatorin / Moderator zuständig für eine positive und konstruktive Stimmung in der Gruppe. Natürlich müssen Sie die Einstimmung an die Kultur des Hauses anpassen. Nichts ist schlimmer als erzwungene Albernheit. Eine Prise Humor oder Selbstironie kann ein erstes entspannendes Lächeln bewirken. Falls die Stimmung es zulässt, kommt evtl. ein Scherz zum Thema in Frage. Eine Anmoderation könnte also beispielsweise so aussehen:

„Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, wir wollen uns heute mit Belastungsfaktoren in unserer Dienststelle befassen und Veränderungsmöglichkeiten erkunden. Ich freue mich sehr, dass Sie alle dabei sind. Wir sollten aber nicht allzu verkniffen vorgehen. Mir ist bei der Vorbereitung jedenfalls eingefallen, wie ich beim letzten Termin meinen Arzt fragte: ‚Herr Doktor, stimmt es eigentlich, dass Fische gesund sind?‘ Er sagte ohne die Miene zu

verziehen: ‚Ich glaube schon. Bei mir war noch keiner in Behandlung!‘“

Auch etwas schwarzer Humor ist möglich, wenn die Moderatorin / der Moderator sich diesen zutraut. Hier ein Beispiel:

„Meine Damen und Herren, im Gesundheitswesen gibt es ja viele gute Therapien. Aber man verliert manchmal den Überblick, was sich wirklich lohnt. Neulich habe ich meinen Arzt gefragt, ob die verschriebenen Fango-Packungen bei meinen Beschwerden wirklich etwas helfen. Stellen Sie sich vor, der Mann hat mich vollkommen auf die Schippe genommen. Er meinte: ‚Nein, aber so gewöhnen Sie sich schon mal an den Boden‘.“

Nach dem allgemeinen Lachen, könnte man anfügen: „Sie sehen mich immerhin noch ganz lebendig vor sich. Damit das auch so bleibt, wollen wir...“ Wem so etwas zu gewagt erscheint, der sollte sich eine andere lockere Äußerung überlegen, um die Gruppe emotional einzustimmen.



Auf der sicheren Seite sind Sie immer mit diesem Einstieg:

„Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich finde es schön Sie zu sehen / kennenzulernen und freue mich darauf, mit Ihnen gemeinsam diesen Gesundheitszirkel zu gestalten. Hier wird heute sicherlich einiges zur Sprache kommen, das uns alle bewegt. Wir behandeln das wie im Fernsehen: ‚Hart, aber fair‘ – aber natürlich ohne Kamera. Nutzen wir diese Gelegenheit, Ideen zu entwickeln, die uns allen helfen. Ihre Meinung zählt!“

Eine weitere gute Möglichkeit, der Runde die nötige Wertschätzung zu vermitteln, sind ein paar aufmunternde Worte der Hausleitung zur Begrüßung. Damit stellt sie den Gesundheitszirkel unter ihre besondere Patronage. Ist dazu keine Gelegenheit, kann das – aber das ist nur die zweitbeste Lösung – auch die für die Moderation zuständige Person übernehmen:

„Herr Präsident Müller lässt Sie alle grüßen. Er bedankt sich schon jetzt für Ihren Einsatz und wünscht uns allen gutes Gelingen“. Hier ist dann sogar noch eine entkrampfende Pointe möglich, mit der die moderierende Person sich mit der Gruppe solidarisiert: *„Er kann den Termin leider nicht selbst wahrnehmen. Sie wissen ja, wahrscheinlich ist er zu sehr im Stress. Arbeiten wir daran, dass sich auch das ändert.“*

Nach diesem Einstieg sollten Sie sich persönlich kurz vorstellen und danach alle Teilnehmenden nach ihrem Namen, ihrer Tätigkeit und ihrer Erwartungshaltung an den Gesundheitszirkel befragen, beziehungsweise erfragen, warum sie sich für den Zirkel gemeldet haben.

Wenn sich alle Beteiligten – inklusive der moderierenden Person – bereits gut kennen, weil sie etwa alle aus einer Abteilung stammen, entfällt die Vorstellungsrunde natürlich. In einem solchen Fall kann sie gleich auf die Rahmenbedingungen der Veranstaltung eingehen.

Phase 2: Rahmenbedingungen

Hier steht noch nicht die Aufgabe an sich im Mittelpunkt, sondern der Gesundheitszirkel als solches. Diese Aspekte sollten zu Beginn des Gesundheitszirkels mit den Teilnehmenden besprochen werden:

- A) Das Ziel des Gesundheitszirkels
- B) Die große und kleine Zeitschiene
- C) Wie wir im Gesundheitszirkel vorgehen
- D) Der Datenschutz
- E) Allgemeine Regeln in der Zusammenarbeit
- F) Die Rolle der Moderatorin / des Moderators

Wir bieten Ihnen jeweils beispielhaft einen Formulierungsvorschlag an. Lassen Sie ihrer Kreativität aber jederzeit freien Lauf.

A) Das Ziel des Gesundheitszirkels

„Niemand kennt die schönen Seiten, aber auch die Tücken in der Arbeit und Zusammenarbeit hier im Hause besser als Sie. Auch Veränderungen können nur wirksam greifen, wenn Sie diese bewusst mittragen. Es versteht sich deshalb von selbst, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der entscheidende Hebel für die Gestaltung gesunder und erfolgreicher Arbeit sind. Gemeinsam mit Ihnen möchte ich deshalb heute herausfinden, welche Aspekte bei der Arbeit demotivieren, frustrieren oder vielleicht sogar krank machen. Andererseits wollen wir auch festhalten, was gut tut und motiviert und deshalb vielleicht noch intensiviert oder ausgebaut werden kann. Somit ist unsere Arbeit im Gesundheitszirkel ein entscheidender Baustein des Betrieblichen Gesundheitsmanagements hier im Betrieb.“

B) Die große und kleine Zeitschiene

„Wir werden unser Arbeitspensum heute bis Uhr erledigen. / Wir werden uns zunächst heute bis ... Uhr in die Materie einarbeiten. Weitere Treffen sind, wie Sie ja schon wissen, am ... und ... So hat jeder die Möglichkeit, die angesprochenen Themen zwischenzeitlich sacken zu lassen und gegebenenfalls Kolleginnen und Kollegen dazu zu befragen. Ab morgen / nach dem letzten Treffen werde ich die Ergebnisse

in einem Protokoll zusammenstellen und jedem von Ihnen zuleiten. Ich bitte jetzt schon um Verständnis, falls ich nicht alles so wiedergebe, wie es eigentlich gemeint ist. Jedenfalls werden wir solche Dinge erst bereinigen, bevor ich die Ergebnisse der Hausleitung und dem Steuergremium zuleite und der Belegschaft vorstelle. So ist sichergestellt, dass wir mit einer Stimme sprechen und der Hausleitung möglichst konkrete Empfehlungen geben. Die Hausleitung wird dann festlegen, was wie umgesetzt werden soll und begründen, welche Empfehlungen nicht umgesetzt werden. Ihre Veränderungsbereitschaft können Sie voraussetzen – sonst würden wir hier heute nicht zusammensitzen.“

C) Wie wir im Gesundheitszirkel vorgehen

„Die Themenfelder, mit denen wir uns hauptsächlich befassen werden, sind ja bereits benannt. / Wir werden gleich konkrete Themen zusammentragen und priorisieren. Als nächstes werden wir uns die Themen entsprechend ihrer Priorisierung vornehmen. Im ersten Schritt werden wir dann das Thema jeweils möglichst genau beschreiben, um uns die Situation, sowie deren Ursachen und Folgen vor Augen zu führen. Im zweiten Schritt entwickeln wir dann Lösungsvorschläge, wie wir die Situation verbessern können. Und so arbeiten wir uns dann Thema für Thema vor.“

D) Der Datenschutz

„Es ist ganz wichtig, dass Sie ihre Beobachtungen und Einschätzungen nicht für sich behalten. Trotzdem wird sich niemand in dieser Runde mangelnde Loyalität vorwerfen lassen müssen. Damit aus Ihrem Engagement garantiert keine Nachteile erwachsen, wird die Dokumentation der Arbeitsergebnisse vollständig anonymisiert. Sie wird keine Namen enthalten oder Verweise auf einzelne Personen. Um dieses Prinzip durchzuhalten, ist es natürlich auch nötig, dass Sie selbst über das hier Gesagte nichts nach außen dringen lassen.“

Es ist sicherlich im Interesse aller, dass wir nur eine abgestimmte Meinung öffentlich machen. Natürlich soll damit niemand bevormundet werden. Gibt es unterschiedliche Ansichten, können wir diese gern in der Dokumentation aufnehmen. Aber wir sollten das zunächst in diesem Kreis besprechen. Alle Ergebnisse, die nach außen gegeben werden, sind eine Gruppenmeinung.“

E) Allgemeine Regeln in der Zusammenarbeit

„Wir spielen hier alle dieselbe Symphonie. Allerdings spielt jeder ein anderes Instrument. Damit wir insgesamt harmonisch klingen, sollten wir deshalb noch einige Grundsätze für unsere Zusammenarbeit vereinbaren. Wir sind hier ja nicht in einer Fernseh-Talkshow, in der es vor allem um den Effekt geht. Uns allen geht es dagegen um wirkliche Fortschritte. Schließlich hätte jeder von uns genug anderes zu tun, als hier zu sitzen. Deshalb würde ich mich freuen, wenn wir engagiert, aber auch konstruktiv miteinander ins Gespräch kommen.“

F) Die Rolle der Moderatorin / des Moderators

„Noch ein paar Worte zu mir und meiner Rolle. Ich sehe mich verantwortlich dafür, Sie mit einem klaren roten Faden durch den Zirkel zu führen. Damit meine ich auch, dass wir auf der einen Seite nicht zu lange zu weit von unseren Themen abschweifen, ich aber zudem dafür Sorge trage, dass Sie sich alle gleichermaßen einbringen können. Natürlich bin ich als Moderatorin / Moderator neutral. Wenn ich allerdings an der einen oder anderen Stelle das Gefühl habe, dass wir uns inhaltlich in eine kritische Richtung bewegen, werde ich diesen Weg sicher noch einmal mit Ihnen reflektieren. Am Ende entscheiden aber natürlich einzig und allein Sie. Sie sind die Fachexperten für Ihre Arbeitssituation.“



Erstellen Sie Regeln für eine gute Zusammenarbeit im Gesundheitszirkel und ergänzen Sie diese bei Bedarf mit den Teilnehmenden.

Gute Zusammenarbeit

- einander aussprechen lassen
- alles kann gesagt werden
- jede Meinung zählt
- Fragen sind zu jeder Zeit erwünscht
- Missverständnisse sofort klären
- Inhalte bleiben im Raum
- alle arbeiten mit
- ...



Phase 3: Hinführung zum Thema

Die Musiker haben sich im Orchestergraben versammelt, die Instrumente sind gestimmt und das Programm ist allen bekannt. Der Vorhang öffnet sich und die Musik beginnt! Dazu kommt nun das Thema des Tages konkret auf die Bühne. Bevor die Runde in eine Diskussionsrunde einsteigt, kann die moderierende Person die Gruppe mit einigen grundlegenden und teilweise vielleicht für sie auch neuen Fakten konfrontieren. Damit jeder den Blick für das große Ganze behält und sich nicht allein auf das eigene Empfinden verengt, kann sie beispielsweise die Dienststelle, Abteilung oder den Arbeitsbereich charakterisieren. Bei dieser Gelegenheit sollte sie auf vorhergehende Analyseschritte – wie etwa eine Fehlzeitenanalyse oder eine Beschäftigtenbefragung – verweisen und entsprechend relevante Ergebnisse daraus vorstellen. Das könnte bei einem Gesundheitszirkel, der auf den gesamten Betrieb abzielt, zum Beispiel so aussehen:

„Unsere Behörde hat 350 Dienstposten, die sich 395 Beschäftigte teilen. 60 Prozent davon sind weiblich, 40 Prozent männlich. Unser Altersdurchschnitt liegt bei 48,5 Jahren. Das ist etwas mehr als der Durchschnitt der Bundesverwaltung. Trotzdem liegt die Fehlzeitenquote mit 8 Prozent kaum über dem Durchschnitt. Wir stehen also insgesamt nicht schlecht da. Aber andererseits hat sich bei der letzten Beschäftigtenbefragung gezeigt, dass doch viele Kolleginnen und Kollegen regelmäßig Rückenschmerzen verspüren und sich durch das lange Arbeiten am Bildschirm belastet fühlen. Hier wollen wir gemeinsam ansetzen.“

Das macht im Vorfeld etwas Mühe, wird sich aber später in der Diskussion sicher auszahlen, da dieser Einstieg immer wieder als Bezugsgrundlage dienen kann. Anschließend nimmt der Gesundheitszirkel seine eigentliche Arbeit auf.

Phase 4: Gesundheitszirkelarbeit

Sollte das Thema des Gesundheitszirkels im Vorfeld feststehen, entfällt der folgende Punkt „Themen sammeln und priorisieren“ und es geht direkt mit der Beschreibung des Themas los.

Themen sammeln und priorisieren

In einem themenoffenen Gesundheitszirkel werden zunächst jene Aspekte zusammengetragen, die aus Sicht der Teilnehmenden zur Sprache kommen sollen. Nicht nur Stressoren, sondern auch Ressourcen für Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten sollten hier herausgearbeitet werden. Damit soll keinesfalls die Notwendigkeit von Veränderungen relativiert oder der bisherige Einsatz der Hausleitung hervorgehoben werden. Es ist häufig schlicht einfacher, auf Vorhandenes aufzubauen und gute Ansätze zu vertiefen, als sich bei grundlegenden Neuerungen in Widerständen zu verrennen.

Das Verfahren dazu ist einfach und standardisiert. Die Moderatorin / der Moderator stellt ein bis zwei Pinnwände auf. Alle Teilnehmenden erhalten nun jeweils drei Moderationskarten in Grün und Rot. Die grünen Karten sollen jeweils mit einer vorhandenen Ressource beschriftet werden („Was läuft gut?“), die roten jeweils mit einem Stressor („Was läuft nicht gut?“). Nach

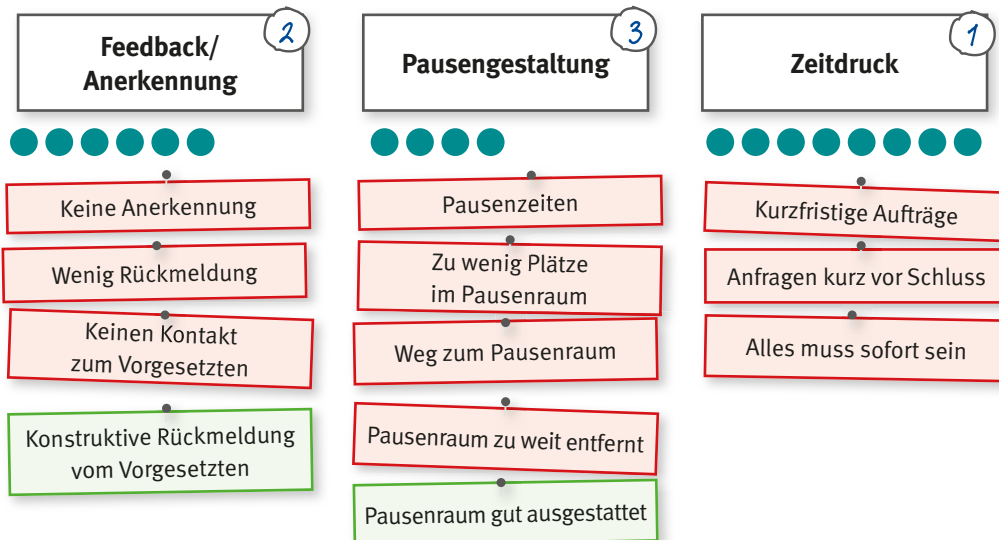
einigen Minuten sammelt die Moderatorin / der Moderator die Ergebnisse ein, heftet sie an Pinnwände und bildet gemeinsam mit der Gruppe Kategorien mit ähnlichen oder zusammengehörenden Themen. Häufig fällt hierbei schon auf, dass manche Themen positive wie auch verbesserungswürdige Aspekte beinhalten. Im Anschluss überlegt die Runde gemeinsam, unter welchen Stichworten sich die gebildeten Themengruppen zusammenfassen lassen.

Nach unserer Erfahrung sind häufige Überschriften für Themengruppen:

- Information/ Kommunikation
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsabläufe oder -inhalte
- Zusammenarbeit
- Überforderung
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Information und Beteiligung
- Führung
- Unterstützung und Fürsorge der Leitung
- Möglichkeiten zur Weiterentwicklung
- Aus- und Fortbildung



Was ist aus Ihrer Sicht das Dringendste, Wichtigste, Lohnenswerteste, das angesprochen werden sollte?



Natürlich sind alle genannten Stressoren (rote Karten) und Ressourcen (grüne Karten) bedenkenswert! Das sollte die Moderatorin / der Moderator ausdrücklich hervorheben. Trotzdem muss die Gruppe im nächsten Schritt Prioritäten setzen und eine Diskussionsreihenfolge festlegen. Welches Thema lohnt es besonders anzugehen? Es wäre schließlich unergiebig, wenn die heißesten Eisen zum Schluss oder gar nicht zur Sprache kämen. Die Meinungsbildung geschieht absolut transparent, damit niemand den Eindruck bekommt, es würden wichtige Themen – im Regelfall die eigenen – unter den Teppich gekehrt oder klein geredet. Abgestimmt wird mit Klebepunkten. Jede Teilnehmerin / Jeder Teilnehmer erhält genau halb so viele Klebepunkte, wie Themen gebündelt wurden. Müssen also zehn Themen besprochen werden, können die Teilnehmenden jeder für sich fünf Klebepunkte verteilen. Bei insgesamt weniger als zehn Themen wird gegebenenfalls aufgerundet (sieben Themen = vier Punkte), bei mehr als zehn abgerundet (dreizehn Themen = sechs Punkte). Nun kleben die Teilnehmenden ihre Punkte zu den Themen, die ihnen am wichtigsten sind, wobei pro Person maximal zwei Punkte auf ein Thema geklebt werden dürfen. Daraus ergeben sich schnell klare Präferenzen und damit die Reihenfolge, in der die Themen besprochen werden. In Pattsituationen stimmt die Runde per Handzeichen ab.

Themen beschreiben

Nun ist es wichtig, das vorliegende Thema möglichst präzise zu beschreiben und erklärbar zu machen. Hapert es etwa in der Kommunikation von Vorgesetzten? Dann sollte deutlich werden, worin sich dies äußert. Geben die Vorgesetzten wichtige Informationen zu spät, über falsche Kanäle oder nicht zeitgleich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter oder schließen sie gar einzelne Beschäftigte oder Gruppen ganz aus? Geben sie keine Gelegenheit zu Nachfragen? Sind den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Zusammenhän-

ge unklar oder werden sie über Folgen und künftige Entwicklungen im Dunkeln gelassen? Oder stört sie die Art und Weise, wie sie angesprochen werden, weil dies beispielsweise regelmäßig kurz vor Feierabend, in den Pausenzeiten oder ohne eine Ankündigung zwischen zwei Terminen auf dem Flur geschieht? Je genauer deutlich wird, wo der Schuh drückt, desto leichter wird es später sein, Veränderungen einzuleiten. Darüber hinaus ist es natürlich wichtig, die Gruppe mit Fragen auf einem möglichst systematischen Weg bis hin zu den Lösungsmöglichkeiten zu geleiten.

Der folgende Fragenaufbau ist sicher nicht vollständig, hat sich aber in einer Vielzahl von Gesundheitszirkelmoderationen bewährt:

Wie stellt sich die Situation im Detail dar?

- Wann, wie oft, wie lange tritt die Situation auf?
- Wer ist daran beteiligt?
- Welche konkreten Beispiele können Sie nennen?

Worin bestehen aus Ihrer Sicht die Ursachen (soziale Beziehungen, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebung, etc.)?

Was sind die Folgen für die Betroffenen (psychisch, körperlich, sozial, ökonomisch)?

Was sind die Folgen für das Arbeitsergebnis und somit für den Arbeitgeber (kurz-, mittel, langfristig / qualitativ und quantitativ)?

TIPP

Geben Sie den Adressaten Zeit nachzudenken. Sollte im ersten Moment niemand auf Ihre Frage antworten, behalten Sie die Nerven und warten Sie gerne auch mal 15 bis 30 Sekunden, ehe Sie die Frage erneut formulieren oder einen anderen Weg einschlagen.

Fragen, die Sie im Verlauf eines Gesundheitszirkels immer wieder benötigen:

1. Sammeln Sie Informationen über das Themenfeld und ermutigen Sie die Adressaten, alles zu sagen. Fragen Sie: „Was noch?“ – klingt banal, ist aber wirksam.
2. Stellen Sie sicher, dass es sich hier um eine Gruppenmeinung handelt. Fragen Sie: „Wie sehen das die anderen?“
3. Reformulieren Sie und fassen Sie Gehörtes zusammen. Fragen Sie: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass...“.
4. Stellen Sie sicher, dass das Themenfeld vollständig beschrieben ist und alle alles gesagt haben. Haben Sie als Moderatorin/ Moderator den Kern der Sache richtig erfasst? Fragen Sie: „Ist es das?“ – Diese Frage geht häufig mit einer Zusammenfassung des Gesagten von Ihrer Seite einher.

Häufig neigen Gruppen dazu, gleich Lösungen zu benennen, ohne aber die Situation detailliert darzustellen und von unterschiedlichen Seiten zu betrachten. So gehen nicht nur viele Ideen von vornherein verloren, sondern auch Außenstehenden – und somit den Entscheidern – wird nur schwer deutlich, worin das Problem besteht und wieso ausgerechnet diese Maßnahmen helfen sollen. Oft werden sich die Teilnehmenden auch auf konkrete Situationen beziehen und diese dann für allgemeingültig erklären, frei nach dem Motto: „Das ist immer so!“, „Das ist hier alles total ungerecht!“. Hier muss die Runde überlegen, ob das Beispiel tatsächlich symptomatisch ist oder möglicherweise in der Erinnerung überbewertet wird. Die gemeinsame Diskussion wird schnell für Klarheit sorgen. Dann wird es auch leichter fallen, die angesprochenen Sachverhalte zu verallgemeinern und

auf dem Flipchart zu Papier zu bringen. Diese Ernte der Diskussionsergebnisse ist ein entscheidender Punkt – besonders dann, wenn der Gesundheitszirkel über mehrere Tage verteilt arbeitet. Aber auch bei einer kompakten Veranstaltung ist es wichtig, dass im Nachhinein klar dokumentiert wird, auf welcher Grundlage der Gesundheitszirkel zu seinen Empfehlungen gekommen ist.

Maßnahmen sammeln, beschreiben und bewerten

Nachdem ein Themenfeld vollständig beschrieben ist, suchen alle gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten. Dazu werden zunächst wieder Moderationskarten ausgeteilt, auf welche die Teilnehmenden für jeden Aspekt des Problemfeldes ihre Lösungsvorschläge aufschreiben. Die Ergebnisse werden dann auf einer Pinnwand gesammelt und bei ähnlichen Ideen gruppiert. Alternativ können die Lösungsmöglichkeiten auch per Zuruf gesammelt und auf dem Flipchart festgehalten werden:

Wie kann die Situation verändert werden?

Was würde Ihnen helfen?

- Was können Sie tun?
- Was können andere tun?

(Kollegium, Bereichsleitung, Gesamtleitung, etc.)

Dann steigt die Runde in die Diskussion darüber ein. Schließlich soll eine möglichst konsistente Gesamtmeinung am Ende stehen. Es kann sinnvoll sein, die Karten zu sortieren, je nachdem, ob die vorgeschlagenen Ideen sich auf technische oder organisatorische Lösungen beziehen, oder ob sie ein geändertes Verhalten empfehlen. Beklagen Beschäftigte beispielsweise die Geräuschentwicklung aus einem Serverraum und wünschen sich eine besser isolierte Tür, werden dafür ganz andere Ressourcen benötigt und Ansprechpartner zuständig sein als für eine Streckung der Pausenzeiten. Möglich ist es auch, die Vorschläge danach zu sortieren, ob die Verhältnisse innerhalb der Dienststelle geändert werden sollen oder ob sich das Verhalten Einzelner oder ganzer Beschäf-

tigtengruppen ändern soll. Häufig bieten sich auch Kombinationen aus verschiedenen Maßnahmen an – sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientiert.

Ist ein Themenfeld entsprechend abgeschlossen, nimmt sich der Gesundheitszirkel das nächste Thema vor, usw.

Sollte die Zeit des gesamten Zirkels nicht ausreichen, alle benannten Themen zu behandeln, muss das Steuergremium entscheiden, ob der Zirkel noch einmal zusammentreten soll.

Haben Sie aber in der Moderation keine Sorge, wenn die ersten ein bis zwei Themen überproportional viel Zeit in Anspruch nehmen. Erfahrungsgemäß nimmt

die Zeit, die die Bearbeitung eines Themas benötigt, von Thema zu Thema ab. Dies liegt daran, dass sich die Teilnehmenden das ihnen Wichtigste von der Seele geredet haben und sich viele Themen auch überschneiden und etliche bedeutsame Aspekte somit bereits in einem der vorherigen Punkte beschrieben wurden.

Am Ende steht ein Paket mit unterschiedlichen Maßnahmen. Um klare Empfehlungen der Gruppe an das Steuergremium auszusprechen, welche Lösungswege aus Sicht der Gruppe am effektivsten sind, werden diese noch priorisiert. Hierzu stellen wir Ihnen zwei Möglichkeiten vor:



Möglichkeit 1:

Die Teilnehmenden sagen reihum, welche Lösungsvorschläge aus ihrer Sicht am hilfreichsten sind und begründen dies. Danach kommen – auf die gleiche Art und Weise wie bei der Priorisierung der Themen – Klebepunkte zum Einsatz. Der Vorteil ist, dass die Ergebnisse gleich da sind und direkt in das Protokoll eingefügt werden können. Nachteilig kann sich auswirken, dass sich Einzelne schnell von einer Gruppenmeinung überrennen lassen.

Möglichkeit 2:

Die Teilnehmenden bewerten die Lösungsvorschläge alleine im Nachgang des Gesundheitszirkels. Hierbei werden alle benannten Lösungsvorschläge ins Protokoll aufgenommen und mit einer einheitlichen Bewertungsskala hinterlegt, die die Teilnehmenden dann einzeln ausfüllen. Der Vorteil ist, dass ein unabhängigeres und genaueres Ergebnis herauskommt. Es macht aber etwas mehr Arbeit.

Wie so ein Vorgehen im Detail aussehen kann, sehen Sie hier:

Die Moderatorin / Der Moderator verschickt hierzu möglichst kurz nach der Sitzung eine Liste mit den erarbeiteten Lösungsvorschlägen, die von jedem einzelnen Teilnehmenden bewertet und an die Moderatorin / den Moderator zeitnah zurückgeschickt wird. Damit können die Ergebnisse gleich in den ersten Entwurf des Protokolls eingearbeitet werden.

Zur einheitlichen Bewertung der Lösungsvorschläge ist hierbei jede Maßnahme mit einer Vierer-Skala hinterlegt. Ist der Vorschlag aus Sicht der einzelnen Teilnehmenden

- „sehr hilfreich“
- „hilfreich“
- „weniger hilfreich“
- „nicht hilfreich“

Dabei werden für „sehr hilfreich“ jeweils drei Punkte, für „hilfreich“ zwei Punkte, für „weniger hilfreich“ ein Punkt und für „nicht hilfreich“ null Punkte vergeben.

Die Moderatorin / Der Moderator führt die einzelnen Bewertungen der Maßnahmen durch die Teilnehmenden nun in einer einzigen Tabelle zusammen. Jetzt kann die Priorisierung der Maßnahmen berechnet werden. Dazu werden zunächst die Punkte addiert. Damit die Bewertung der Maßnahmen in Gesundheitszirkeln unterschiedlicher Arbeitsbereiche miteinander verglichen werden können, wird die addierte Punktzahl nun durch die Zahl der Teilnehmenden des jeweiligen Gesundheitszirkels geteilt. Um ebenfalls die Gewichtung des Themenfelds bei der Maßnahmenbewertung zu berücksichtigen, wird der Punktwert des Vorschlags nun mit der Punktzahl multipliziert, die das dazugehörige Themenfeld bei der Priorisierung bekommen hat und schon steht die Bewertung des Lösungsvorschlags. Klingt kompliziert? Es ist einfacher, als es scheint:

Die Gruppe hat dem Themenfeld „Führung“ 11 Punkte gegeben. Von insgesamt zwölf Gesundheitszirkelteilnehmerinnen und Teilnehmern finden vier Personen den ersten Vorschlag dazu „sehr hilfreich“ (4 x 3 Punkte), vier finden ihn „hilfreich“ (4 x 2 Punkte), zwei finden ihn „weniger hilfreich“ (2 x 1 Punkt). Zwei halten ihn nicht für hilfreich (2 x 0 Punkte).

Insgesamt bekommt er 22 Punkte. Geteilt durch die 12 Teilnehmenden ergibt sich ein Mittelwert von 1,83. Multipliziert mit den 11 Punkten des Themenfeldes, kommt am Ende ein Wert von 20,16 zusammen. Das Themenfeld „Weiterbildung“ hat hingegen nur 5 Punkte. Hier finden sechs Personen den ersten Vorschlag „sehr hilfreich“, zwei fanden ihn „hilfreich“, drei finden ihn „weniger hilfreich“ und eine Person schätzt ihn als „nicht hilfreich“ ein. Er bekommt

also $(6 \times 3 + 2 \times 2 + 3 \times 1 + 1 \times 0) : 12 = 2,92 \times 5 = 14,58$. Das Themenfeld „einseitige Belastung am Arbeitsplatz“ hat 10 Punkte. Der erste Vorschlag wird jedoch von niemandem als „sehr hilfreich“ angesehen, aber von 10 Personen als „hilfreich“ und zwei Personen als „weniger hilfreich“. Im Ergebnis sind das also $(0 \times 3 + 5 \times 2 + 2 \times 1 + 0 \times 0) : 12 = 1,00 \times 10 \text{ Punkte} = 10 \text{ Punkte}$.

Et voilà: Am Ende steht eine klar favorisierte und konkret berechnete Vorschlagsliste, was sich in der Behörde oder Dienststelle ändern soll. Diese wird entsprechend von der moderierenden Person in den Ergebnisbericht eingearbeitet (→ vgl. Kapitel 2.3).



Eine Mustervorlage
zum Ergebnisbericht
finden Sie im Inter-
net zum Download.

Auswertung Maßnahmen Gesundheitszirkel

Teilnehmende am Gesundheitszirkel: 12 ^e

Bewertung Themenfeld	Maßnahmen-Vorschlag	Sehr hilf- reich (je 3 Punkte)	hilfreich (je 2 Punkte)	Weniger hilfreich (je 1 Punkte)	Nicht hilf- reich (je 0 Punkte)	Ergebnis (Σ)
11 ^f Führung	Vorschlag 1: Erarbeitung einer neuen Beurteilungsrichtlinie, u. a. mit einer Ausweitung der Bewertungen von Sozial- und Führungskompetenzen.	4 ^a	4 ^b	2 ^c	2 ^d	20,16
	Vorschlag 2: Integration gesundheitsorientierter Führungskompetenzen in die Personalauswahlverfahren.					
	Vorschlag 3: Regelmäßiges Angebot für Führungskräfte „Gesund führen – sich und andere“.					
5 Weiterbildung	Vorschlag 1: Ausbau des Schulungsangebotes für den mittleren Dienst.	6	7	3	1	14,58
	Vorschlag 2: Vermehrte Angebote von Inhouse-Schulungen, um auch Beschäftigten mit Betreuungspflichten mehr Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten.					
	Vorschlag 3: Verbesserte Kommunikation des Weiterbildungsangebotes im Intranet.					
10 Einseitige Belastung am Arbeitsplatz (durch langes Sitzen)	Vorschlag 1: Anschaffung höhenverstellbarer Schreibtische.	0	5	2	0	10,00
	Vorschlag 2: Tägliches Kursangebot „aktive Bewegung in der Mittagszeit“.					

Beispielrechnung:

$$(a \times 3 + b \times 2 + c \times 1 + d \times 0) : e \times f$$

= Ergebnis (Σ)



Phase 5: Reflexion

Am Ende des Gesundheitszirkels oder jeder einzelnen Sitzung reflektiert die Gruppe das Erreichte.

- Welche inhaltlichen Ergebnisse wurden erzielt?
- Wie haben die Teilnehmenden den Weg dahin wahrgenommen und sind sie mit dem Erreichten zufrieden?
- Mit welchen Erwartungen schauen sie in die Zukunft?

Phase 6: Weiteres Vorgehen

Die Moderatorin / Der Moderator sollte stets einen Ausblick auf das nächste Treffen beziehungsweise auf die weiteren Schritte im Gesamtprozess geben, damit jeder in der Runde das Gefühl hat, diese gut informiert zu verlassen. Schließlich werden Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte fragen, was der Gesundheitszirkel gebracht hat. Es ist sehr hilfreich und entlastend, solche Fragen mit einem guten Gefühl beantworten zu können.

Ein entscheidender Punkt, der mit der Gruppe geklärt werden sollte, ist die Frage der Protokollführung: Wie soll das Protokoll entwickelt, abgestimmt und wie dann an das Steuergremium kommuniziert werden?

2.3 Das Protokoll spricht Bände

Die Aufarbeitung

Das Protokoll zeigt, welchen Weg der Gesundheitszirkel zurückgelegt hat. Es ist damit ein Arbeitsinstrument und kann entsprechend stichwortartig ausfallen. Deshalb ist es nicht erforderlich, die Gesundheitszirkelsitzungen in allen Einzelheiten und mit allen geäußerten Meinungen abzubilden. Die wesentlichen Diskussionsstränge sollten dagegen unbedingt Eingang finden. Nur so lässt sich später nachvollziehen, wie einzelne Vorschläge überhaupt zustande gekommen sind, in welchem Kontext sie standen und worauf sie sich beziehen. Im Regelfall wird das Protokoll von der Moderatorin / vom Moderator oder seiner Assistenz verfasst.

Auf diese Inhaltspunkte sollten Sie auf keinen Fall verzichten:

1. Welches Ziel soll mit dem Zirkel erreicht werden? (Auftrag)
 - a. Zielgruppe (Für wen? Warum?)
 - b. Thematik (Welcher Frage soll auf den Grund gegangen werden?)
 - c. Auftraggeber / Auftraggeber
2. Welche organisatorischen Rahmenbedingungen waren gegeben?
 - a. Ort, Termine, Dauer, Beteiligte
 - b. Methodisches Vorgehen
 - c. Datenschutz
3. Welche Ergebnisse wurden erzielt?
 - a. Themensammlung und Priorisierung
 - b. Situationsbeschreibungen
 - c. Lösungsmöglichkeiten und Priorisierungen
4. Wie gestaltet sich das weitere Vorgehen?
 - a. Kommunikation in den Betrieb
 - b. Umgang mit den Lösungsvorschlägen

Im Internet finden Sie eine ausführliche Mustervorlage zum Download.

Wichtig ist: In diesem Papier tauchen **keinerlei Namen** auf. Handschriftliche Notizen, die auf den Urheber schließen lassen, werden abgeschrieben. Das bedeutet, dass im Protokoll keine Fotos von Flipcharts oder Pinnwänden auftauchen dürfen!

Der Gesundheitszirkel spricht nach Möglichkeit als Ganzes. Dies wird die Akzeptanz von Vorschlägen bei der Leitung deutlich erhöhen und garantiert die zugesagte Anonymität. Mit diesem Argument sollte die Moderatorin / der Moderator grundsätzlich auch Wünschen begegnen, abweichende Meinungen und zusätzliche Erläuterungen in der Dokumentation festzuhalten. Nur wenn sich innerhalb des Kreises bei einem Thema von offensichtlich erheblicher Bedeutung eine klare Minderheitenmeinung abzeichnet, sollte diese auch in der Dokumentation auftauchen. Das deutet dann darauf hin, dass hier vor konkreten Veränderungen offensichtlich noch weiterer Klärungsbedarf besteht.

Die Moderatorin / Der Moderator sollte das Protokoll möglichst zeitnah nach dem letzten Treffen des Gesundheitszirkels mit der Bitte um Prüfung an alle Mitglieder versenden. Dann ist das Besprochene noch frisch und es gibt weniger Dissonanzen darüber, was tatsächlich gesagt wurde.

- 1 Planung
- 2 Durchführung
- 3 Dokumentation
- 4 Autorisierung
- 5 Ergebnispräsentation
- 6 Weiteres Vorgehen

2.4 Der Doppelcheck schafft Vertrauen

Die Autorisierung

- 1 Planung
- 2 Durchführung
- 3 Dokumentation
- 4 **Autorisierung**
- 5 Ergebnispräsentation
- 6 Weiteres Vorgehen

Der Großteil der Arbeit ist getan. Die Teilnehmenden geben der Moderatorin / dem Moderator eine Rückmeldung, ob und wo sie welche Änderungswünsche im Protokoll haben. Wo wurde etwas missverständlich ausgedrückt? Was war so nicht gemeint? Diese Möglichkeit sollte auch Teilnehmerinnen und Teilnehmern gegeben werden, die – wie beispielsweise Boten oder Fahrern – keine Kontaktmöglichkeit per E-Mail haben. Auch Erkrankungen, Urlaub oder Abwesenheit sollten Beachtung finden.

Ansonsten sollte die Moderatorin / der Moderator um Einhaltung einer Frist bitten, die einerseits ausreichend Zeit zur Lektüre und Reflexion lässt. Andererseits sollte es nicht so lange dauern, dass der Gesundheitszirkel unter den übrigen Beschäftigten als ergebnislose Plauderrunde erscheint. Der zeitliche Zusammenhang zwischen der Veranstaltung und der Vorstellung der Ergebnisse sollte stets erkennbar

bleiben. Schließlich verfolgt der Gesundheitszirkel keinen Selbstzweck, sondern dient als Initialzündung späterer Verbesserungen.

Jetzt kommt der Feinschliff. Die Moderatorin / der Moderator arbeitet die gewünschten Änderungen ein und stimmt diese mit der Gruppe final ab. Am Ende sollte ein von allen autorisierter Ergebnisbericht stehen, der die Themen

- in der Reihenfolge ihrer Dringlichkeit,
- die Stressoren und Ressourcen sowie
- die jeweiligen Lösungsvorschläge enthält.



2.5 Vor versammelter Mannschaft

Vorstellung der Ergebnisse

Es ist wichtig, dass die Arbeit des Gesundheitszirkels für die Leitung und die übrigen Beschäftigten möglichst transparent verläuft. Andererseits ist es ein Grundprinzip des Gesundheitszirkels, hinter verschlossenen Türen und gerade ohne Druck von außen zu konferieren. Um jeden Verdacht einer ‚Kungrunde‘ zu zerstreuen, wird die Moderatorin / der Moderator die autorisierte Ergebnisdokumentation baldmöglichst der Hausleitung oder dem entsprechenden Steuergremium übergeben und nach Möglichkeit die zentralen Ergebnisse erläutern.

Es ist aber auch sinnvoll, die Ergebnisse allen Beschäftigten vorzustellen und zugänglich zu machen.

Dazu kann die Dokumentation etwa im Intranet zusammen mit dem weiteren Fahrplan des Gesamtprozesses veröffentlicht werden. Dabei müssen die Ergebnisse dann aber ohne jede Rückkopplung für sich stehen. Zudem werden viele Beschäftigte das Papier nicht ohne weiteres finden und lesen. Hier kann eine Rund-Email oder ein Rund-Brief Abhilfe schaffen. Oder die Moderatorin / der Moderator stellt die Eckpunkte auf einer Besprechung mit den Beschäftigten persönlich vor. Dabei können auch Verständnisfragen geklärt und mit der Leitung in einen zukunftsweisenden Dialog eingetreten werden.

- | | |
|---|----------------------|
| 1 | Planung |
| 2 | Durchführung |
| 3 | Dokumentation |
| 4 | Autorisierung |
| 5 | Ergebnispräsentation |
| 6 | Weiteres Vorgehen |

2.6 Auf geht's

Weiteres Vorgehen

- 1 Planung
- 2 Durchführung
- 3 Dokumentation
- 4 Autorisierung
- 5 Ergebnispräsentation
- 6 Weiteres Vorgehen

Es ist eine Frage der Glaubwürdigkeit. Die Leitung des Betriebs oder eines betroffenen Arbeitsbereiches muss jetzt reagieren. Das gesamte BGM geriete in Misskredit, würden die sorgsam erarbeiteten Vorschläge einfach in einer Ablagemappe verschwinden. Nach der Lektüre sollten die Verantwortlichen sich deshalb mit jedem einzelnen Vorschlag befassen und nach angemessener Zeit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Gesundheitszirkels, wie auch der Gesamtbelegschaft, eine detaillierte, qualifizierte Rückmeldung geben. Hierbei geht es nicht darum, alle Maßnahmen umzusetzen. Transparenz ist das A und O. Daher ist es wichtig, auf jeden Vorschlag zu antworten. Wenn gut nachvollziehbar ist, warum etwas nicht geht, hilft das auch.

Dabei unterstützt am besten eine Maßnahmenmatrix, die zum Download bereit steht. Darin wird verzeichnet, welche Vorschläge von wem bis zu welchem Termin und in welcher Weise umgesetzt werden können und warum nicht. Falls weitere Informationen, Kostenberechnungen oder Fachmeinungen von Experten benötigt werden, bevor eine Realisierung möglich erscheint, wird auch das vermerkt.

Bei einem solchen Veränderungsprozess – offen, transparent und konsequent durchgeführt – führen nicht nur die Maßnahmen selbst zum Erfolg. Er wirkt sich zudem positiv auf das Betriebsklima und ihre Betriebskultur aus.

Grundsätzlich gibt es für Entscheidungsträger drei Antwortmöglichkeiten:

1. Ja, wir setzen den Vorschlag um – mit Zeitplan und Nennung der verantwortlichen Person
2. Nein, wir können den Vorschlag so nicht umsetzen, aber wir haben einen anderen Vorschlag – mit Zeitplan und verantwortlicher Person
3. Nein, wir können diesen Vorschlag nicht umsetzen – mit Begründung

Maßnahmenmatrix

Maßnahmen-Vorschlag	Antwort Leitung Ja / Nein, aber... / Nein, anders (Begründung)	Was soll konkret umgesetzt werden?	Wer ist zuständig?	Umsetzung bis wann?
Arbeitsorganisation				
Vorschlag 1: Aufgabenanreicherung für die Tätigkeiten des mittleren Dienstes durch Aufgabenabschichtung.				
Vorschlag 2: Arbeitszeitflexibilisierung: Aufheben der Kernarbeitszeit.				
Information und Kommunikation				
Vorschlag 1: Flächendeckende Einführung von Teamgesprächen.				
Vorschlag 2: Überarbeitung des Intranets.				
Vorschlag 3: Verbesserung des Informationsangebots durch Einrichtung eines Extranets zur Bereitstellung von Informationen für abwesende Beschäftigte.				

→
Eine beispielhafte
Darstellung der
Maßnahmen-
matrix finden Sie
zum Download auf
der Internetseite
der UVB.

3. Misstöne und Störgeräusche

Erste Hilfe bei Hürden, Krisen und Konflikten





3. Misstöne und Störgeräusche

Erste Hilfe bei Hürden, Krisen und Konflikten

Im Orchester ist die Erste Geige unverzichtbar. Trotzdem wird der erste Geiger oder die erste Geigerin nicht selten mit etwas Argwohn angesehen. Es ist eine zentrale Aufgabe des Dirigenten, allen Instrumenten Gehör zu verschaffen. Bei der Moderation im Gesundheitszirkel gilt Ähnliches. Auch bei der besten Vorbereitung kann es Situationen geben, in denen der Gesprächsfaden abreißt und das Interesse nachlässt, in denen die Gruppe sich in einem Thema verbeißt oder aber ein Zwiegespräch zum Wortgefecht ausartet. Mit wenigen Grundkenntnissen psychologischer Gesprächsführung lassen sich indessen die meisten dieser Klippen unfallfrei umschiffen.

In der Literatur gibt es viele unterschiedliche Modelle, aus denen wir für Sie Hilfestellungen formuliert haben. Dazu ist – in Anlehnung an die Psychologen Fritz Riemann und Christoph Thomann – ein Modell entstanden, das die eine oder andere Reaktion von Teilnehmenden in Gesundheitszirkeln möglicherweise erklärbarer macht.

Riemann¹ und Thomann² gehen davon aus, dass sich menschliche Unterschiede auf die Kommunikation untereinander auswirken. Demnach hat jeder Mensch vier gegensätzliche Grundbedürfnisse:

- Nähe (z. B. Harmonie, Kontakt zu anderen)
- Distanz (z. B. Unabhängigkeit, Individualität)
- Dauer (z. B. Ordnung, Kontrolle)
- Wechsel (z. B. Kreativität, Spontaneität)

Diese können individuell unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Die im Umgang miteinander als dominant erlebten Grundhaltungen können starke Einflüsse auf mögliche Ängste und Werte haben.

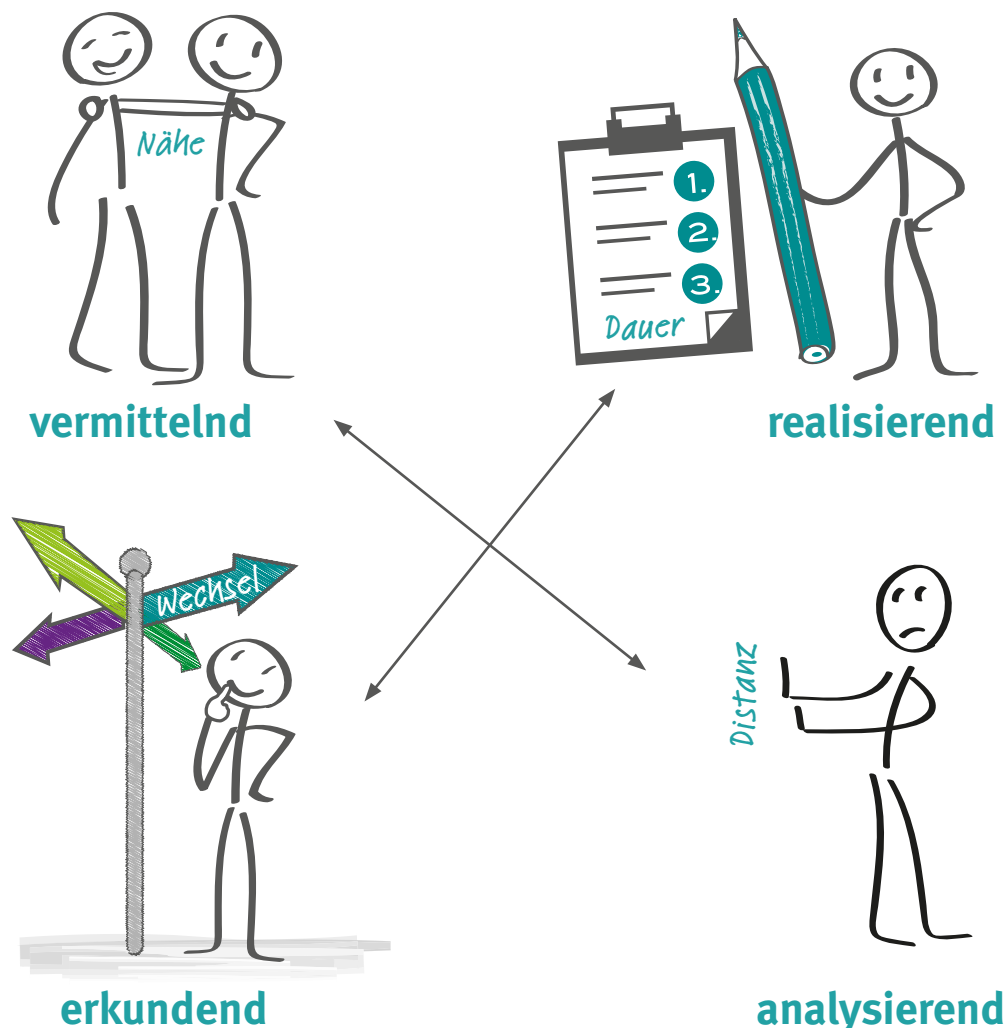
¹ Riemann, F. (1975). Grundformen der Angst. München: Ernst-Reinhardt-Verlag.

² Thomann, C. & Schulz von Thun, F. (1988). Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Reinbek: Rowohlt.

Da gibt es zunächst die **primär analytisch geprägte Persönlichkeit**. Sie strebt nach einer objektiven Wahrheit, Gerechtigkeit und nach handfesten Ergebnissen. Dafür legt sie großen Wert auf ihre Unabhängigkeit und wagt auch Kritik an bestehenden Verhältnissen. Dagegen lässt sie andere ungern zu sehr an sich herankommen, fürchtet emotionale Ausbrüche, unsachliche Gespräche und Grenzverlust. In den Gesundheitszirkelgesprächen werden Teilnehmende mit dieser Grundausrichtung eher impulsiv und herausfordernd auftreten. Kommentare wie „Das funktioniert nicht!“, „Da liegen Sie aber schwer daneben!“ oder „Da sind Sie falsch informiert!“ werden – wenn überhaupt – von ihnen kommen. Schon die Situation der moderierten Gruppenarbeit missfällt ihnen

typbedingt. Herausfordernde oder gar provozierende Beiträge in einen objektiven Diskurs zu integrieren, ist eine Herausforderung. Zunächst kann man die Bedenken sachlich verbalisieren: „Sie sind also noch nicht überzeugt, dass wir auf diese Weise weiterkommen?“. Vorrangig analytisch geprägte Menschen fühlen sich damit zumindest ernst genommen. Oft hilft auch konkretes Nachfragen: „Was genau stört Sie?“. Solche Fragen lassen sich auch der gesamten Gruppe stellen, um dominante Personen zu integrieren.

Auf den ersten Blick weniger schwierig sind die **primär erkundenden Menschen**. Sie lieben Möglichkeiten und Abwechslung, probieren gern Neues aus und nehmen dafür ein gewisses Risiko in Kauf.



Langeweile ist ihr ärgster Feind. Stillstand und routinemäßige Verpflichtungen empfinden sie als Verlust ihrer Freiheit. Erkundende werden den Gesundheitszirkel als Manege der Möglichkeiten begreifen und mit viel Einsatz mitarbeiten. Allerdings besteht die Gefahr, dass sie sich verrennen, viel reden, ohne etwas zu sagen. Manches Argument braucht eine längere Vorrede. Aber nicht nur Witze und Anekdoten, sondern auch ausschweifende Berichte können jede Diskussion abtöten. Es ist deshalb notwendig, solche Beiträge behutsam aber bestimmt zu lenken bzw. zu unterbrechen.

Auch hier kann es helfen, Aussagen konkretisieren zu lassen oder aber Meinungsäußerungen zu hinterfragen: „Inwieweit haben Sie das selbst so erlebt? Können Sie uns dafür ein konkretes Beispiel geben?“ Es kann auch helfen, das bisher zum Thema Gesagte kurz zusammenzufassen, um die Runde wieder auf Kurs zu bringen: „Wir haben also festgestellt, das Problem liegt...“

In ähnlichem Fahrwasser sind die **primär vermittelnden Charaktere** unterwegs. Sie streben nach Harmonie, Gemeinschaft und wollen von jedem gemocht werden. Nichts fürchten sie mehr als Konflikte, ein unterkühltes Arbeitsklima oder gar die Ausgrenzung von sich oder anderen. Deshalb bieten sie bereitwillig ihre Hilfe an – selbst wenn dies gerade eher unpassend ist. Das kann sich dann darin äußern, dass Vermittelnde mit großem Einsatz mit dem Nachbarn tuscheln. Für konstruktiven Dis-

put sind sie hingegen weniger zu gewinnen. Lieber passen sie sich der Gruppenmeinung an und sind glücklich, wenn man sie dafür allgemein für ausgeglichen und liebenswert hält. Die Moderation sollte vermittelnde Personen durch direkte Ansprache bewusst ins Geschehen ziehen und ihnen mit mehreren Optionen Brücken zu einer eigenen Meinung bauen. In Konfliktsituationen kann sie sich dafür auf die Vermittler stützen und so verhindern, dass die Sachdiskussion nicht ins Persönliche abrutscht.

Die **primär realisierenden Personen** schließlich müssten ihrem Namen nach die natürlichen Freunde der Moderation sein. Schließlich geht es im Gesundheitszirkel um Veränderung. Diese muss aber zunächst erarbeitet werden. Und hier liegt das Problem. Realisierende setzen am liebsten Vorgegebenes um. Sie mögen ihre Verantwortung, die sie aber nach klaren Regeln und Prinzipien erfüllen möchten. Routine ist für sie gut planbar und gibt ihnen Sicherheit. Realisierer mögen in Wahrheit Veränderungen ebenso wenig wie Beliebigkeit oder Chaos. Kontrollverlust ist ihnen ein absoluter Graus. Deshalb treten sie dem Gesundheitszirkel mit Skepsis gegenüber. Oft sind sie gar nicht freiwillig hier, sondern vom Chef delegiert. Manchmal hilft es, solche stillen Personen gezielt zu befragen.

Etwas weniger direkt ist eine Blitzrunde, in der alle in ganz kurzen Äußerungen Position beziehen sollen.

Und dann gibt es Situationen, in denen insgesamt die **Chemie nicht stimmt**. Die Teilnehmenden kommen zu spät, tippen nebenher auf ihrem Notebook oder Handy herum oder gehen ständig für angeblich unaufschiebbare Telefonate vor die Tür. An solchen Ereignissen oder an strittigen Themen können sich Spannungen aufbauen. Unrealistische Vorschläge, ein Abschweifen zu anderen Themen oder ein Erlahmen der Aktivität können die Folge sein – oder sogar persönliche verbale Angriffe. Deutet sich eine solche Situation an, sollte die Moderatorin / der Moderator unbedingt frühzeitig eingreifen und das Geschehen reflektieren und hinterfragen. Eine Ich-Botschaft macht sie/ ihn dabei als Person kenntlich: „*Ich habe das Gefühl, wir haben uns da im Thema verrannt.*“ Auch ein wohl platzierter Hilferuf kann neuen Schwung bringen: „*Helfen Sie mir! Woran liegt es?*“ Blicken Sie als moderierende Person in

einer Teildiskussion dennoch nur in verschlossene Gesichter, sollten Sie an anderer Stelle neu ansetzen: „*Wir kommen auf diesen Aspekt noch einmal zurück. Lassen Sie uns doch erst einmal mit diesen anderen Themen befassen.*“ Auch ein Hinweis auf das große Ganze – verbunden mit einem Appell – kann helfen, Blockaden zu überwinden. Die können etwa entstehen, wenn das Verhältnis zwischen Leitung und Belegschaft grundlegend zerrüttet ist. Die für die Moderation zuständige Person sollte deshalb seine Unparteilichkeit hervorheben: „*Vielleicht gibt es unter Ihnen Unzufriedenheit in diesem Punkt. Aber Sie und ich sind ja gerade hier, um die Dinge zu verändern.*“ Solange der Gesundheitszirkel und seine Zielsetzung im Betrieb grundsätzlich akzeptiert werden, wird es derart gravierende Probleme während der Zusammenarbeit zum Glück kaum geben.



Glossar der Fachbegriffe

E_{valuation}

ist die Beschreibung, Analyse oder Bewertung von Projekten und Organisationen in Bezug auf deren Strukturen, Prozesse oder Ergebnisse.

K_{oGA}

steht für Kompetenz. Gesundheit. Arbeit. und bezeichnet das Konzept der Unfallversicherung Bund und Bahn für ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement. Es beschreibt den Einfluss jedes Handlungsfeldes (Kompetenz, Gesundheit, Arbeit) auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft von Beschäftigten und wie sich dies schließlich auch auf deren Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Leistung und den Erfolg auswirkt.

P_{sychische Beanspruchung}

ist „die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen jeweiligen augenblicklichen und überdauernden Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (DIN ISO 10075). Die Beanspruchung ist also die kurzfristige Wirkung der Belastung. Diese Wirkung kann sich von Mensch zu Mensch unterscheiden. Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden oder innere Kündigung sind langfristige Beanspruchungsfolgen.

Psychische Belastung

ist „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“ (DIN ISO 10075). Eine Belastung ist z. B. Teamarbeit oder ein Gruppenbüro. Die Belastung ist für alle Menschen gleich. Aber durch die Individualität jedes Einzelnen kann sich dieselbe Belastung für den einen negativ und für den anderen positiv auswirken.

R_{essourcen}

sind Hilfen aus der Umgebung oder individuelle Potenziale, mit Anforderungen oder Stressoren umzugehen. Eine personale Ressource ist bspw. Problemlösekompetenz, während situative Ressourcen Zeit- oder Handlungsspielraum sein können.

S_{tressoren}

sind Anforderungen aus der Umgebung (bspw. aus dem Arbeitsumfeld), die sich negativ auf das Wohlbefinden und die Gesundheit auswirken können. Beispiele für Stressoren sind Zeitdruck oder eine störanfällige Technik. Risikofaktoren sind individuelle Persönlichkeitsmerkmale. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Stressreaktion und somit das Eintreten von negativen Folgen für das Wohlbefinden und die Gesundheit. Risikofaktoren können bspw. Ungeduld oder Feindseligkeit sein.

Impressum

Herausgeber
Unfallversicherung Bund und Bahn –
Geschäftsbereich Arbeitsschutz und Prävention
Weserstraße 47
26382 Wilhelmshaven
Telefon: 04421 407-4007
Telefax: 04421 407-1449
E-Mail: info@uv-bund-bahn.de
Internet: www.uv-bund-bahn.de

Autoren und Redaktion
Björn Wegner (Unfallversicherung Bund und Bahn)
Anne Möbus (Unfallversicherung Bund und Bahn)
Dr. Martin Wein (Redaktionsbüro, Bonn)

Gestaltung
Schwerpunkt Werbeagentur GmbH
www.schwerpunkt.de

Fotos/Bildnachweis
www.uv-bund-bahn.de
www.fotolia.com
www.istockphoto.com

Stand
1. Auflage, April 2015

Unfallversicherung Bund und Bahn

Weserstraße 47
26382 Wilhelmshaven
Telefon: 0 44 21 / 407-4007
Fax: 0 44 21 / 407-1449