



Wenn die Telefone im gemeinsamen Büro ständig klingeln, kann das die Konzentration bei der Arbeit stark beeinträchtigen.

Foto: picture alliance/ZB/Cultura RF

**GESUNDHEITZIRKEL** | In ihnen wird das Erfahrungswissen der Beschäftigten und das Fachwissen der betrieblichen Experten zusammengebracht – mit oder ohne Vorgesetzte

# Problemanalyse und Entwicklung von Lösungen **aus einem Guss**

■ Von Kerstin Blass

Wenn in einem Unternehmen durch eine Gefährdungsanalyse Gesundheitsgefahren oder Fehlbelastungen identifiziert werden, ist die Entwicklung von Gegenmaßnahmen gefragt. So sieht es das Arbeitsschutzgesetz vor – und hier unterstützt auch BEST regelmäßig, zum Beispiel dann, wenn es im Rahmen des vom Land geförderten Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ um die Gestaltung von Arbeitsbedingungen geht, die die Beschäftigungsfähigkeit erhalten sollen. Sehr gut geeignet für die Maßnahmenentwicklung ist die Einführung von Gesundheitszirkeln.

Die Idee der Zirkelarbeit: Einbezug der Beschäftigten in Planung und Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsschutzes. Als Experten ihrer Arbeitssituation können sie entscheidend zum Erfolg von Veränderungsprozessen beitragen. Die personelle Zusammensetzung: In der Praxis werden gemischte und homogene Gesundheitszirkel un-

terschieden, beide durch (externe) Moderatoren gesteuert. In den gemischten Zirkeln sind neben fünf bis sieben Mitarbeitern, je nach Thema, betriebliche Experten wie Sicherheitsfachkraft, Betriebsarzt, Schwerbehindertenvertreter, BGM-Beauftragte und ein Mitglied des Betriebs-/Personalrates beziehungsweise der Mitarbeitervertretung vertreten. Mit von der Partie ist auch der Vorgesetzte. Diese Zusammensetzung soll die Kommunikation aller Beteiligten im Betriebsalltag verbessern, das Fachwissen bündeln und die Umsetzung der erarbeiteten Vorschläge erleichtern. Gegen gemischte Zirkel spricht die Gefahr, dass Beschäftigte in Gegenwart des Vorgesetzten bei der Problembeschreibung oft zu vorsichtig sind. Diesem Einwand trägt die Zusammensetzung der homogenen Zirkel Rechnung, in denen die Mitarbeiter mit dem Moderator alleine arbeiten. So können in einer geschützten Gesprächsrunde kritische Themen leichter angesprochen werden. Der

Betriebs- beziehungsweise Abteilungsleiter sowie ausgewählte Experten kommen erst zum Abschluss der Zirkelsitzungen dazu, wenn es um die konkrete Umsetzung der Verbesserungsvorschläge geht. Die Arbeitsweise: Die Zirkelarbeit erfolgt in einem abgestuften Verfahren. Zu Beginn verständigen sich die Teilnehmer auf gemeinsame Rahmenbedingungen. Diese betreffen zum einen Formales (Sitzungsrhythmus, -beginn, -dauer). Zum anderen werden Regeln des Umgangs miteinander festgelegt (Pünktlichkeit, Kommunikationsverhalten, Vertraulichkeit).

**Phase 1 – Probleme erkennen, Ursachen analysieren:** Begonnen wird die Zirkelarbeit mit der Konkretisierung der Belastungen und gesundheitlichen Risiken, indem die Teilnehmer ihre Eindrücke und Erfahrungen beschreiben. Wenn nötig, müssen auch „heiße Eisen“ zur Sprache kommen wie beispielsweise das Vorgesetztenverhalten, Mobbing oder ein schlechtes Be-

triebsklima. Die Probleme werden gemeinsam in der Gruppe erläutert und mögliche Ursachen analysiert.

Das Problem: Häufige Arbeitsunterbrechung in Abteilung A (zehn Mitarbeiter), weil das Telefon andauernd klingelt.

**Phase 2 – Wunsch-Zustände formulieren:** Steht im ersten Arbeitsschritt das Sichtbarmachen der Belastungen im Vordergrund, so wird im zweiten Arbeitsschritt eine Positivorientierung eingeleitet und nach den Zielen des Veränderungsprozesses gefragt. Wie würde der Arbeitsalltag aussehen, wenn die Belastungen reduziert und die Probleme beseitigt wären? Zunächst ist es nicht so entscheidend, ob und wie dieser gewünschte Zustand erreicht werden kann. Es ist aber hilfreich, konkrete Beschreibungen vorzunehmen und möglichst realistische Ziele zu benennen.

Der Wunsch-Zustand: Es gibt feste Zeiten pro Tag und/oder pro Woche, an denen das Telefon nicht klingelt.

**Phase 3 – Maßnahmen entwickeln und umsetzen:** Im dritten Arbeitsschritt werden die Maßnahmen und die Schritte zur Zielerreichung mit folgenden Fragestellungen konkretisiert:

- Was muss im Einzelnen getan werden, um das Ziel zu erreichen?
- Wer muss etwas tun und bis wann?
- Welche Informationen werden dafür eventuell noch benötigt?
- Wer muss informiert werden?
- Welche Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden?

Die Maßnahme: Es werden Zweierteams gebildet, von denen abwechselnd Kollege 1 am Montag und Kollege 2 am Freitag von 10 bis 12 Uhr das Telefon für 1 und 2 übernimmt. Am Mittwochnachmittag wird das Telefon aller Mitarbeiter der Abteilung A auf die Telefonzentrale umgestellt.

In der abschließenden Sitzung des Gesundheitszirkels wird ein Um-

setzungsplan erarbeitet und es werden Prioritäten festgelegt. Zudem wird für jede Maßnahmenumsetzung ein Verantwortlicher benannt, der den Hut auf hat. Die Ergebnisse der Zirkelarbeit und die Maßnahmen müssen allen (betroffenen) Beschäftigten präsentiert werden.

Die Maßnahme wird ab 1. April umgesetzt, die Verantwortung dafür trägt der Abteilungsleiter, der auch funktionale Zweierteams zusammensetzt. Die Telefonumstellung an den Kollegen sowie an die Zentrale nimmt jeder Mitarbeiter selbstständig vor. Die Mitarbeiter der Zentrale werden vom Abteilungsleiter instruiert, bei Telefonanrufen für die Abteilung A darauf zu verweisen, dass deren Mitarbeiter am Mittwochnachmittag nicht mehr telefonisch erreichbar sind und dringende Anliegen bitte per E-Mail kommuniziert werden sollen. Zum 1. Mai wird eine Zwischenbilanz gezogen.

Betriebliche Voraussetzungen: Mitarbeiterbeteiligung wird heute fast schon als Leitbild betrieblicher Gesundheitspolitik begriffen. Insbesondere für die Umsetzung des Salutogenese-Konzepts mit seinem Ansatz „Wie bleiben Menschen gesund?“ ist die Teilhabe der Beschäftigten wichtig. Partizipation nutzt das Fachwissen der Mitarbeiter und fördert dadurch deren Wertschätzung. Sie erhöht die Akzeptanz von Veränderungsprozessen, verbessert die Kommunikation und trägt so zur Arbeitsentlastung bei. Zirkelarbeit gelingt nicht von heute auf

morgen, sondern erfordert oft einen langen Atem. Aber: Gesundheitszirkel bringen oft Überraschendes zu Tage. Nicht zuletzt deshalb, weil durch diese Form der Beteiligung die Beschäftigten schon bei der Problemdefinition einbezogen sind und die Führungskräfte die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit nicht alleine lenken. Darüber hinaus muss sich die Leitung damit auseinandersetzen, dass die Zirkelmitglieder im Prozess der Maßnahmenentwicklung eventuell andere Wege der Problemlösung beschreiten, als die bisher im Unternehmen üblichen. Nach allen bisherigen Erfahrungen kommen von den Beschäftigten meist sehr praxisnahe Lösungsideen, die oftmals ohne großen finanziellen Aufwand verwirklicht werden können.

Der Erfolg der Zirkelarbeit hängt entscheidend von der Bereitschaft des Unternehmens ab, die erarbeiteten Maßnahmen auch umzusetzen. Unter den Beschäftigten kann sich schnell Enttäuschung breit machen, insbesondere wenn Maßnahmen mit geringem Aufwand zu lange auf sich warten lassen. Ist das Leistungsangebot nicht „ernst“ gemeint, sondern ein bloßes „Lippenbekenntnis“, erhöht sich im schlimmsten Fall die Belastung der Beschäftigten zusätzlich. Um mit Gesundheitszirkeln einen nachhaltigen Einbezug der Beschäftigten in betriebliche Gestaltungsprozesse zu verwirklichen, empfiehlt es sich, Unterstützung von Experten hinzuzuziehen. BEST kann dazu im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ ein Angebot machen.

Kerstin Blass ist Beraterin bei BEST.

Manchmal dürfte die Arbeit in einem Gesundheitszirkel so erscheinen, als ob die Beteiligten Puzzleteile zusammenfügen müssen, um ihr Problem zu lösen.



Foto: fotolia/alotofpeople

## WAS BEST BIETET |

BEST unterstützt bei Konzeption und Umsetzung von Belastungs- und Altersstrukturanalysen, bei Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, bei Vorbereitung und Ausarbeitung von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen sowie bei Maßnahmenentwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen.

**Kontakt:** BEST e.V., Tel.: (0681) 4005-249, E-Mail: best@best-saarland.de.