

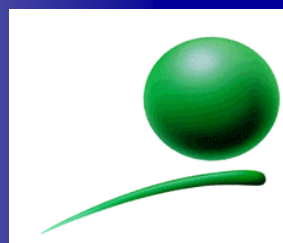
INFORMATION UND BETEILIGUNG IM UNTERNEHMEN UND AM ARBEITSPLATZ

Workshopkette:
„Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale
als Führungsaufgabe und Motor des Geschäftserfolgs„

2007

Dokumentation

Ein Workshop der
Gesellschaft für Betriebliche
Gesundheitsförderung (BGF) mbH
Manfred-von-Richthofen-Str. 15
12101 Berlin
Tel. 780962-41
www.bgf-berlin.de



Gesellschaft für
Betriebliche
Gesundheitsförderung
Dr. Gerd Westermayer

INFORMATION UND BETEILIGUNG

- AM ARBEITSPLATZ**
- IM UNTERNEHMEN**

Aus der Workshopkette

„Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale als Führungsaufgabe und Motor des Geschäftserfolgs„

02.03.2007, 9:00 – 13:00 Uhr und
09.03.2007, 9:00 – 13:00 Uhr

BGF
Gesellschaft für
Betriebliche Gesundheitsförderung mbH
Dr. Gerhard Westermayer
Manfred-von-Richthofen-Str. 15
12101 Berlin
Tel.: 030 78 09 62 41
Fax: 030 78 09 62 42
Email: gerd.westermayer@bgf-berlin.de

Information und Beteiligung im Unternehmen Information und Beteiligung am Arbeitsplatz

Dokumentation der Workshops am
02.03. und 09.03. 2007

Teilnehmende Unternehmen

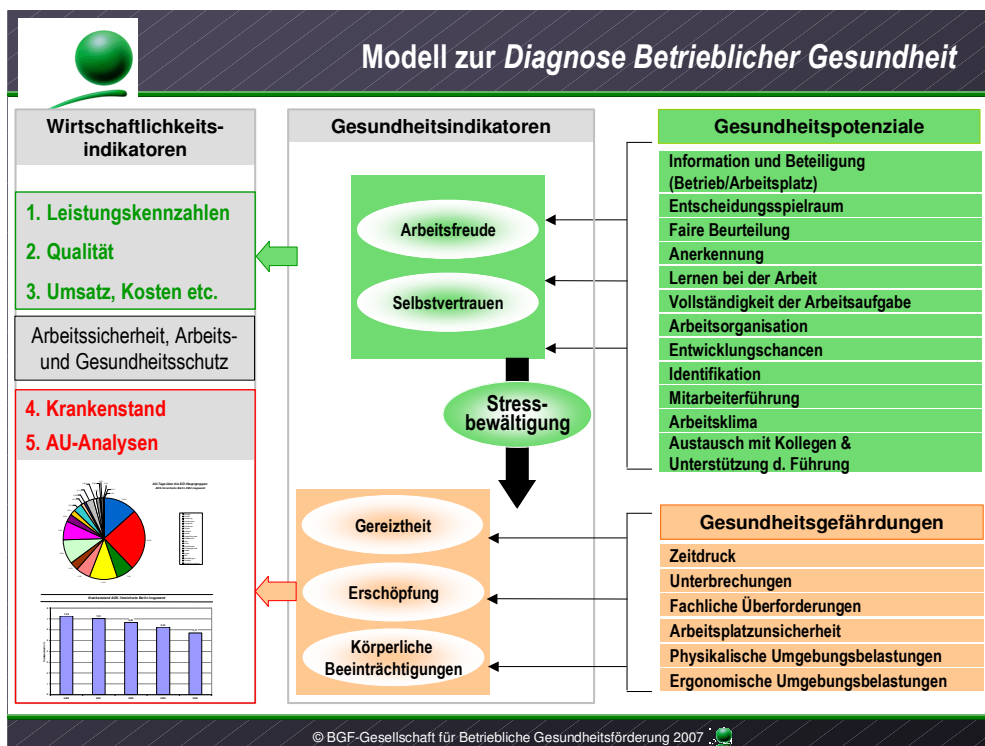
Unternehmen
Deutsche Post AG
Deutsche Rentenversicherung Bund
Polizei
Landeskriminalamt
St. Gertrauden Krankenhaus
Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg
Finanzamt Wedding
Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
Bezirksamt Neukölln
JobCenter Tempelhof-Schöneberg
Bezirksamt Charlottenburg Wilmersdorf
Landesamt für Gesundheit und Soziales Berlin
Unfallkasse Berlin
Bezirksamt Friedrichshain Kreuzberg
Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung, Kultur
Messe Berlin
Hilton Berlin
Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)
AOK Berlin - Die Gesundheitskasse

Einführung in das Potenzialmodell und Vorgehen der BGF

Die Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung arbeitet auf der Basis eines Modells, welches die systematischen Einflussgrößen auf Gesundheit in Betrieben berücksichtigt und in Beziehung setzt (vgl. untenstehende Abbildung).

Insgesamt werden drei größere Faktorengruppen betrachtet:

- Die *Gesundheitsindikatoren* weisen auf den gesundheitlichen Zustand der Mitarbeiter¹ hin. Dabei wird zwischen Positiv- und Negativindikatoren unterschieden. Positivindikatoren umfassen Arbeitsfreude/-stolz und Selbstvertrauen. Negativindikatoren fragen dagegen nach Gesundheitsbeeinträchtigungen (Gereiztheit, Erschöpfung und körperliche Beschwerden).
- *Gesundheitspotenziale* bei der Arbeit (z.B. Entscheidungsspielraum, gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten) wirken sich, sofern sie vorhanden sind, gesundheitsförderlich auf die Mitarbeiter aus. Sie erlauben Arbeitsfreude und Selbstvertrauen (also Positivindikatoren von Gesundheit) zu entwickeln und mit vorhandenen Stressoren oder Gesundheitsgefährdungen besser umzugehen (Stressbewältigung).
- Das Vorhandensein von *Gesundheitsgefährdungen* wirkt sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus. Das Nichtvorhandensein reicht dagegen allein noch nicht aus, Gesundheit aufzubauen. Gesundheitsgefährdungen (wie z.B. Umgebungsbelastungen) sind häufig relativ gut unter Kontrolle bzw. können nur sehr schwer weiter optimiert oder reduziert werden (wie z.B. Zeitdruck). Sie bieten daher wenig Ansatzmöglichkeiten für Verbesserungen. Daher wird der Fokus beim Gesundheitsmanagement vor allem auf die Gesundheitspotenziale gelegt, wobei natürlich auch Gesundheitsgefährdungen dort beseitigt werden sollten, wo dies möglich ist. Dabei sollte genau geprüft werden, welche Gesundheitspotenziale und -gefährdungen spezifisch für die Branche sind. Dies könnte z.B. die Emotionsarbeit sein, die in vielen Dienstleistungsbranchen mit hohem Anteil an Kundenkontakt von großer Bedeutung ist und in der Abbildung auf der folgenden Seite in ihrer Problematik dargestellt wird.

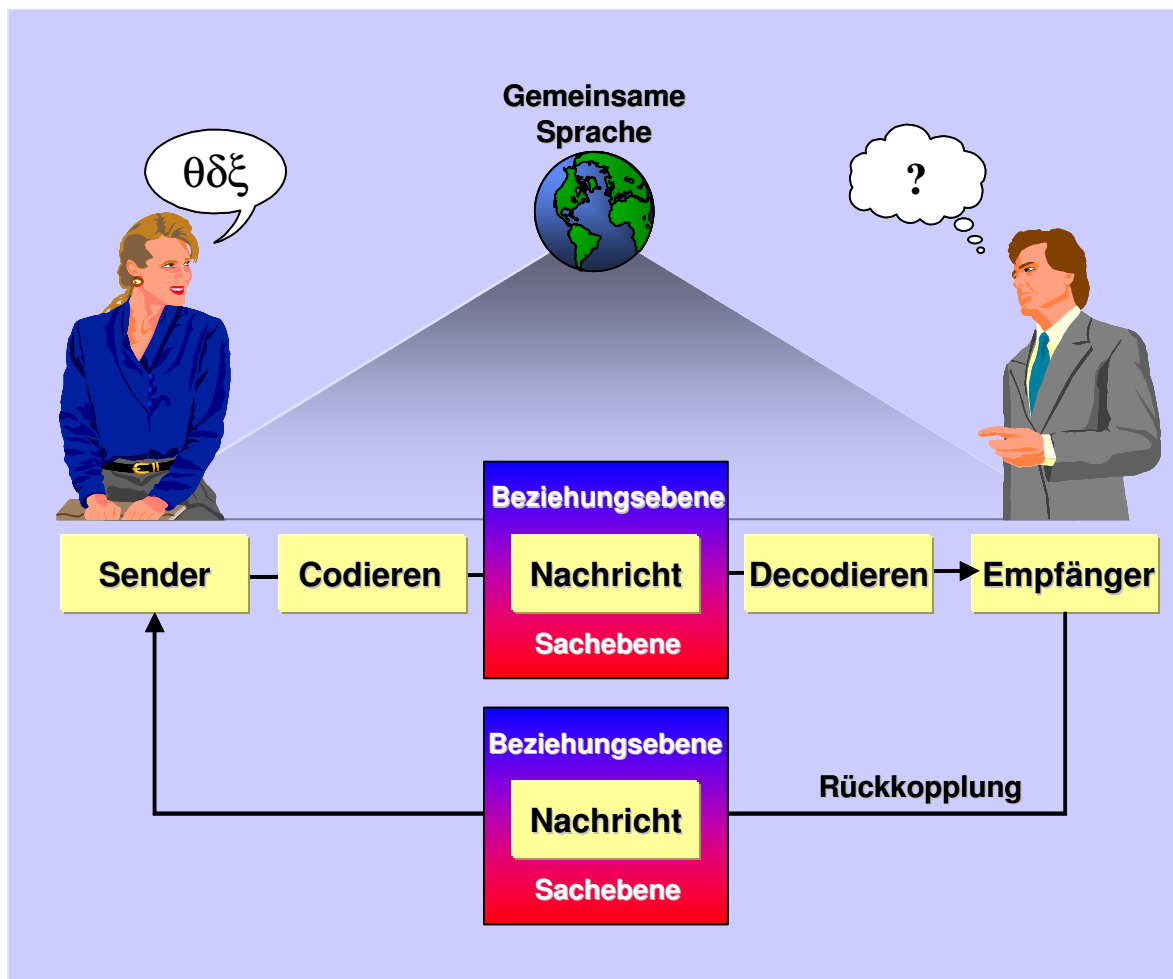


¹ In der vorliegenden Dokumentation werden Personenbezeichnungen, wie Mitarbeiter, Vorgesetzter nur in ihrer männlichen Form erwähnt. Dies geschieht lediglich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

Kommunikation

Miteinander zu reden ist nahezu das Gewöhnlichste unter Menschen. Deswegen gehen wir zu meist davon aus, dass miteinander reden eine einfache Sache ist. Diese Annahme ist hilfreich – oft würden wir sonst gar kein Gespräch beginnen -, aber unzutreffend: Miteinander zu reden und einander auf schriftlichem Wege etwas mitzuteilen ist eine der anspruchsvollsten menschlichen Tätigkeiten.

Das liegt daran, dass der Prozess der Kommunikation an vielen Stellen scheitern kann. Kommunikation findet nur dann erfolgreich statt, wenn ein Sender eine Nachricht in Zeichen kodiert und diese wiederum entsprechend vom Empfänger dekodiert wird. Dies setzt eine gleiche Interpretation der Zeichen voraus. Da das nun nicht nur die in Worte gekleidete Sachebene betrifft, sondern auch das „Lesen zwischen den Zeilen“ und die Interpretation von Mimik und Gestik, können leicht Missverständnisse auftreten, besonders, wenn nicht noch eine Rückkopplung eingebaut wird, in der sich der Empfänger beim Sender rückversichert, ob er ihn richtig verstanden hat.



Information und Beteiligung werden zusätzlich noch dadurch erschwert, dass es unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse der Empfänger gibt und häufig auch eine unterschiedliche Informationsbasis, von konkurrierender Information (auch Gerüchteküche genannt); den systematischen Filtereffekten von Hierarchien ganz zu schweigen.


Diese Grundsituation macht deutlich, dass Information und Beteiligung von Mitarbeitern eine Kunst ist. In den beiden im folgenden dokumentierten Workshops wurden Aspekte beleuchtet, wie diese Kunst im Hinblick auf das Gesamtunternehmen einerseits und in Bezug auf den Arbeitsplatz andererseits gemeistert werden kann.

Workshop Information und Beteiligung im Unternehmen

Programm

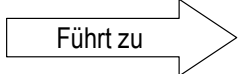
- (1) Begrüßung und Vorstellung
- (2) Einführung in das Potenzialmodell der BGF
 - Fokus: „Information und Beteiligung“
- (3) Vorstellungsrunden an den Tischen
Pause
- (4) Kurz-Workshop
Pause
- (5) Vorstellung von Instrumenten (Auswahl)
- (6) Abschluss


Hintergrund



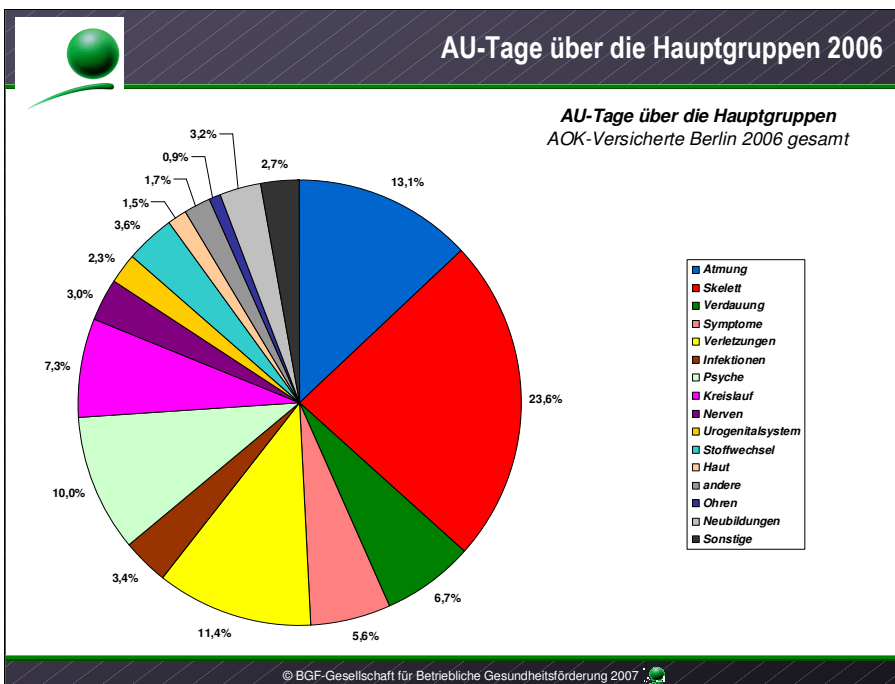
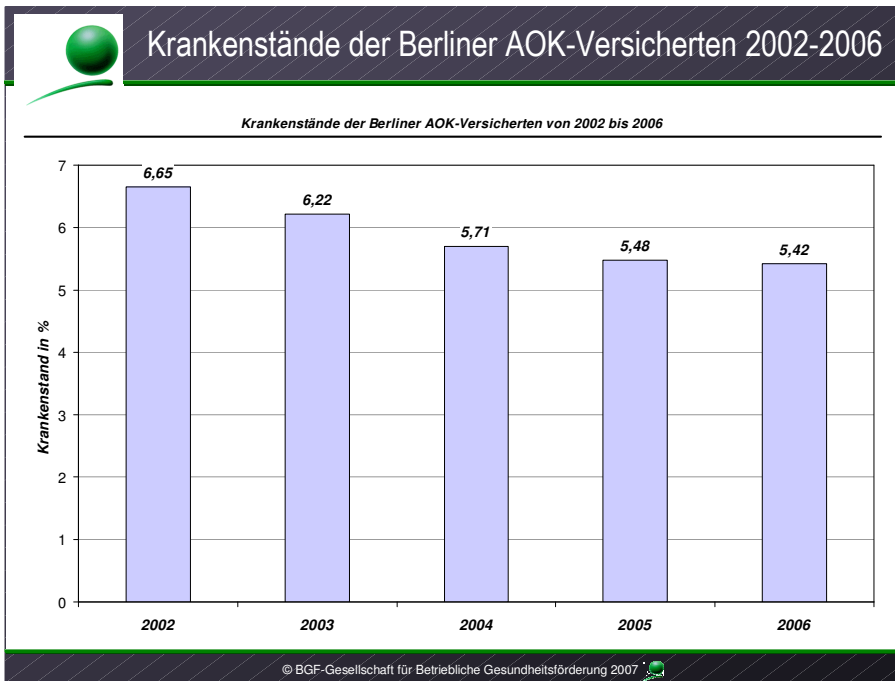
Zeitgeist in Organisationen

- Globalisierung
 - Shareholder Value-Orientierung
 - Kennzahlen-Steuerung
- Organisationswandel
 - „Lean structures“
 - Nicht-Führen (Eigenverantwortlichkeit steigt)
 - Fehlende Balance betrieblicher Interessen und individueller Bedürfnisse

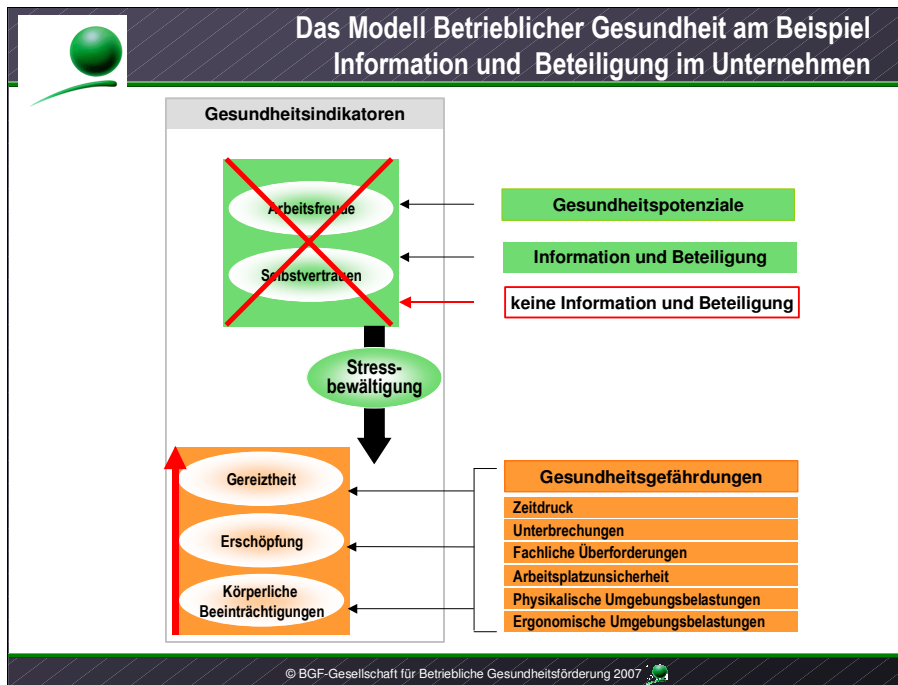
Führt zu  zunehmendem Stress

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung 2007 

In Zeiten von Globalisierung und beständigem Organisationswandel hin zu „schlanken“ Strukturen und einer Erhöhung der Eigenverantwortung kommt es vermehrt zu einer fehlenden Balance zwischen betrieblichen Interessen und individuellen Bedürfnissen und in der Folge zu zunehmendem Stress, Gereiztheit, Erschöpfung und körperlichen Beschwerden, die jedoch aus Angst vor Arbeitsplatzverlust weniger zu Fehlzeiten als vielmehr zu einer Verschiebung von Krankheitsbildern hin zu chronischen und stressbedingten Erkrankungen führt (Muskel- und Skeletterkrankungen und psychischen und Verhaltensstörungen, insb. depressiven Episoden, vgl. Grafiken auf der folgenden Seite).

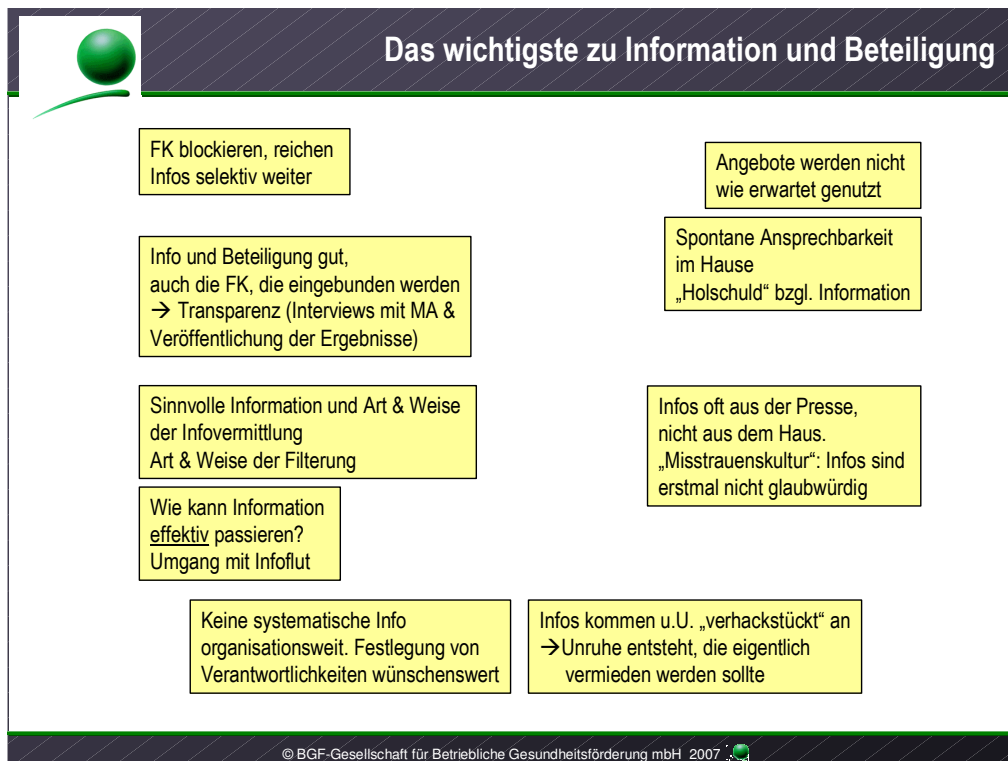


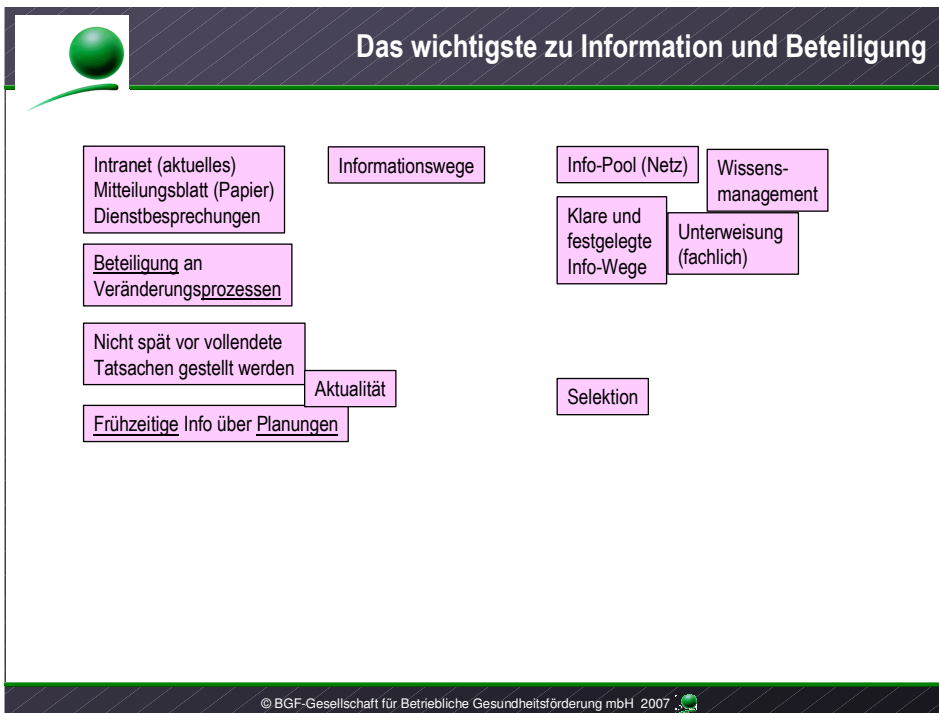
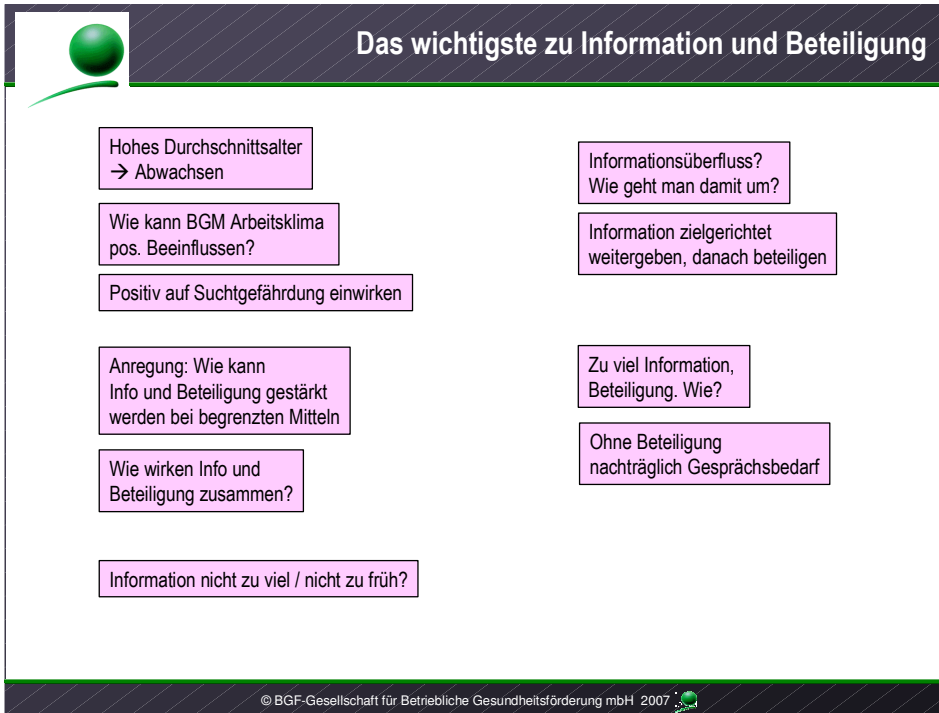
Die oben skizzierte permanente Veränderungssituation ist davon geprägt, dass Mitarbeitern neben einer Zunahme von Gesundheitsgefährdungen wie Arbeitsplatzunsicherheit, Zeitdruck und fachlichen Überforderungen auch Gesundheitspotenziale entzogen werden. Die Folgen sind in der nächsten Grafik verdeutlicht. Im weiteren Verlauf des Workshops wird dies am Beispiel der Information über eine bevorstehende Reorganisation näher beleuchtet und erarbeitet, wie eine solche wichtige Information auf Unternehmensebene vorbereitet und durchgeführt werden muss, um als Gesundheitspotenzial wirken zu können.



Das wichtigste zu Information und Beteiligung

Im Rahmen der Vorstellungsrunde wurden die Teilnehmer gebeten, das wichtigste zu Information und Beteiligung zu nennen, was Ihnen zu Ihrer Organisation einfällt. Aus Vertraulichkeitsgründen wurden jedoch die Organisationen nicht in der schriftlichen Form festgehalten. Die folgenden drei Poster zeigen die Ergebnisse der Nennungen.





Anhand der Nennungen wird deutlich, dass ein Schwerpunkt der Teilnehmer auf der Seite der Information gesehen wird. Insofern wurde auch im Folgenden verstärkt auf diesen Aspekt eingegangen. Darüber hinaus wird auch deutlich, dass Informationen häufig nicht optimal weitergeleitet werden, d.h. noch Bedarf besteht dieses Feld zu bearbeiten.

Kleingruppenarbeit

In der folgenden Kleingruppenarbeit wurde folgende Themenstellung bearbeitet:

Mitarbeiter sollen über anstehende Reorganisation und Zusammenschluss mit einem anderen Unternehmen oder Unternehmensteil informiert werden.

Aufgabe:

Planen Sie

– Inhalt

– Medium

– Ablauf

der Information

Als methodische Unterstützung wurde folgendes Schema nach Boylen genutzt:

Optimale Informationsgestaltung nach Boylen

Lassen Sie mich dies erläutern:

Vorteile	Fakten	Persönliche/ ähnliche Erfahrungen
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____


Ablauf - unterstützende Punkte

1. _____
2. _____
3. _____

Kernaussagen, die man sich merken sollte:

Deshalb empfehle ich folgende Vorgehensweise:

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung 2007



Information

Erhöhung der Leistung innerhalb eines Jahres bei gleichbleibendem Personalbestand

Vorteile	Fakten	Persönliche Erfahrungen
1. Klarheit	1. Qualif. Personal jetzt vorhanden	1. anderes Gefühl, wenn viel geschafft und Erfolg erzielt wurde
2. Gerechtigkeit	2. Nachfrage steigt	2. Beispiel für Zufriedenheit mit eigener Leistung
3. Ziele erreichbar und sinnvoll	3. Bereinigung des Fallbestandes; Konzentration auf die wirkl. Problemfälle	3. Wir-Gefühl

Kernaussage: Ich gehe davon aus, dass wir das schaffen

↳ **tatsächliche Information der Mitarbeiter und ggf. Beteiligung bei der Frage, wie Ziel zu erreichen ist.**

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung 2007

In der Kleingruppe mit dem oben stehenden Poster wurde eine Information geplant, die zum Thema die Erhöhung der Leistung innerhalb eines Jahres bei gleichbleibendem Personalbestand hat. Die Vorteile, die mit dieser Information gesehen werden ist, dass sie zu Klarheit bezüglich der Ziele und Anforderungen führt, Gerechtigkeit schafft, da die Arbeit gleichmäßig aufgeteilt und sich bereits gezeigt hat, dass diese Ziele erreichbar sind und Sinn machen. Erreichbar sind die Ziele auch, da zum derzeitigen Zeitpunkt das Personal ausreichend qualifiziert ist und die Arbeiten verrichten kann (Fakten). Die Nachfrage nach Leistungen ist angestiegen und insofern sind auch die Ziele bzw. eine Erhöhung der Leistung erreichbar. Ein weiterer Fakt ist, dass der bisherige Fallbestand (ähnlich einem Rückstand) bereinigt wurde und daher die Konzentration auf wirkliche Problemfälle möglich ist. Zur Unterstützung der Argumentation können persönliche Erfahrungen angebracht werden. So ist es ein anderes Gefühl, wenn an einem Tag viel und erfolgreich geschafft wurde. In diesem Fall geht man mit einem besseren Gefühl nach Hause. Beispiele für die Zufriedenheit mit der eigenen Leistung können ebenfalls angeführt werden. Schließlich sollte das Wir-Gefühl bei der Bewältigung der Aufgabe hervorgehoben werden. Kernaussage: Ich gehe davon aus, dass wir das schaffen. Entsprechend sollen auch die Mitarbeiter bei der Erreichung des Ziels aktiv eingebunden werden.

In einer zweiten Kleingruppe wurde das Thema „Mitarbeiter werden künftig dort eingesetzt, wo sie gebraucht werden, um die Arbeitsplätze im Betrieb zu erhalten“ bearbeitet. Vorteile, die man bei einer entsprechenden Information herausstellen kann sind: dass die Mitarbeiter weiterhin einen Arbeitsplatz haben, ein Arbeitsplatzwechsel auch zu einer Horizonterweiterung in inhaltlich fachlicher Hinsicht führt und es Sinn macht dort eingesetzt zu werden, wo man gebraucht wird. Bezüglich der Sinnhaftigkeit wurde in der Kleingruppe auch darauf hingewiesen, dass die Arbeitstätigkeit an sich ebenfalls für den Mitarbeiter Sinn machen sollte und insofern der Sinn nur gesehen werden kann, wenn der Inhalt der Tätigkeit ebenfalls sinnvoll erscheint. Bei einer entsprechenden Information ist also auch dieser Aspekt der Sinnhaftigkeit zu berücksichtigen. Als Fakt für die durchzuführenden Umsetzungen sind Einsparvorgaben zu nennen, wobei diese auch mit Fingerspitzengefühl angesprochen werden müssen, damit sie die notwendige Veränderungsbereitschaft erzeugen aber nicht zu Angst vor Arbeitsplatzverlust. Als persönliche Erfahrungen kann das lebenslange Lernen sowie die Erfahrung, dass Situationen, in denen große Bedenken bestanden, zur Herausforderung werden, genannt werden. Überbracht werden sollte die Information in einer persönlichen Ansprache mit Mitarbeitern und Führungskräften z.B. einer Betriebsversammlung. Im Anschluss sollten die Führungskräfte genügend Detailinformationen erhalten haben, um auf weitere Fragen ihrer Mitarbeiter eingehen zu können.

Information

Mitarbeiter werden künftig dort eingesetzt, wo sie gebraucht werden, um die Arbeitsplätze im Betrieb zu erhalten

Vorteile	Fakten	Persönlich Erfahrungen
<ul style="list-style-type: none"> 1. Weiterhin ein Arbeitsplatz 2. Horizontenerweiterung 3. Sinnhaftigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Einsparvorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Lebenslanges Lernen 2. Bedenken werden zur Herausforderung

Idee: Bottom-Up
im Rahmen der
Betriebsversammlung

Medium: Infoveranstaltung mit Mitarbeitern und Führungskräften

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung 2007

Information

Zusammenlegung zweier Abteilungen (ca. 40 Mitarbeiter/innen)

Vorteile	Fakten	Persönliche Erfahrungen
<ul style="list-style-type: none"> 1. Erfahrungsaustausch 2. Vertretungsregelungen 3. Arbeitsplatz-Sicherung 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Zusammenlegung <ul style="list-style-type: none"> Struktur Abläufe Gebäude 2. Anpassung an Gesetzeslage 3. Kostensenkung 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Von einander lernen 2. Austausch 3. Anregungen

Medium: Leitung informiert in gemeinsamer Besprechung

Vorgehensweise/Ausblick:

- Einrichtung einer AG (Inhalte)
- Planung des Umzugs
- Teamentwicklung

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung 2007

In einer weiteren Kleingruppe wurde eine Information zum Thema „Zusammenlegung zweier Abteilungen“ geplant. Vorteile für die Beschäftigten sind der damit verbundene stärkere Erfahrungsaustausch und somit auch eine Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten, die verbesserte Möglichkeit Vertretungen zu regeln sowie eine Arbeitsplatzsicherung, da aus dem Zusammenschluss gemeinsame Weiterentwicklungen entstehen können und die Qualität der Arbeit steigt. An Fakten sollten die bereits beschlossenen Fakten hinsichtlich der zukünftigen Struktur, der Abläufe und der Gebäude der Zusammenlegung mitgeteilt werden. Des Weiteren, dass eine Zusammenlegung unabdingbar ist, da dies im Gesetz so vorgesehen ist. Zum dritten kann die mit einer Zusammenlegung verbundene Kostensenkung aufgezeigt werden. Verankert werden kann die Information durch die Darstellung persönlicher Erfahrungen, wo voneinander gelernt wurde, der Austausch sowie die Anregungen von Kollegen einem viel gebracht haben. Übermittelt werden sollte die Information durch die übergeordnete Leitung in einer gemeinsamen Besprechung. Zur Planung und Konkretisierung der Abläufe sollten im Anschluss Arbeitsgruppen mit klaren Inhalten gebildet werden. Beim Umzug können die Mitarbeiter ebenfalls in die Planung einbezogen werden. Nach der Zusammenlegung sollte eine Teamentwicklung den Teamfindungsprozess unterstützen.

Workshop Information und Beteiligung am Arbeitsplatz

Programm

- (1) Begrüßung und Einführung
- (2) Einführung in das Potenzialmodell und Vorgehen der BGF
- (3) Vorstellungsrunde
- (4) Kleingruppenarbeit zu gelungener Information und Beteiligung
- Pause*
- (5) Impulsvortrag zu Information und Beteiligung am Arbeitsplatz
- (6) Kleingruppenarbeit zu Mitteln und Vorgehensweisen von Routineinformation und -beteiligung
- (7) Was brauchen Vorgesetzte, um gut informieren und beteiligen zu können?
- (8) Unterstützungsmöglichkeiten
- (9) Abschluss

Skala Information und Beteiligung am Arbeitsplatz

Im Unterschied zu Information und Beteiligung im Unternehmen geht es hierbei um Informationen und die Einbeziehung der Mitarbeiter in Bezug auf konkrete Aspekte des Arbeitsplatzes, d.h. der Aufgaben und des Arbeitsumfeldes des einzelnen Mitarbeiters und des Teams. Für diese Information ist in der Regel der direkte Vorgesetzte zuständig. Die Fragen, die zu dieser Thematik (Skala) im Fragebogen der BGF GmbH gestellt werden, machen deutlich, dass in diesem Zusammenhang die Information und Beteiligung über Besonderheiten nur einen (kleineren) Teil ausmacht und der größere Teil Routineinformation betrifft. Im ersten Teil des Workshops geht es um die Information zu und die Beteiligung bei Besonderheiten, im zweiten Teil dagegen um die Routineinformation und -beteiligung.

1. Kleingruppenarbeit zu gelungener Information und Beteiligung

In der ersten Kleingruppenarbeit bearbeitet jede Gruppe je eine der beiden folgenden Fragen:

- **Wenn Sie an eine gelungene Information am Arbeitsplatz denken, wie fand die statt, was hat diese ausgezeichnet?**
- **Wenn Sie an eine gelungene Beteiligung am Arbeitsplatz denken, wie fand die statt, was hat diese ausgezeichnet?**

Die von den Teilnehmern zusammengetragenen Aspekte sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst. Zur Qualifizierung der Punkte wurden die Teilnehmer nach einer Vorstellung der Ergebnisse im Plenum gebeten, mit je 5 grünen und 5 roten Punkten pro Pinnwand zu kennzeichnen, welche Punkte in ihrem Unternehmen schon gut laufen und welche nicht gut laufen. Das Ergebnis findet sich ebenfalls in den Tabellen auf der nächsten Seite.

Jeweils die drei Punkte mit den meisten grünen bzw. roten Punkten (z.T. in Relation zum Gegenpart) wurden in der Tabelle grün bzw. rot markiert. Demnach läuft die rechtzeitige Ankündigung sowohl bei Information als auch bei Beteiligung am besten. Auch die sprachlich passende Vermittlung und die Aktualität der Information wird am häufigsten positiv eingeschätzt. Bei der Beteiligung funktionieren außerdem die Vorgabe der Themen, die zu bearbeiten sind und die Ankündigung, woran man sich beteiligen kann, verhältnismäßig gut.

Bei den Kennzeichen gelungener Information wird der Punkt „ausreichend“ am häufigsten als unzureichend eingeschätzt. Auch die Erwartungen der Mitarbeiter werden nicht genügend erfragt und die Multiplikatoren der Information nicht gut genug ausgewählt. Die am kritischsten eingeschätzten Kennzeichen gelungener Beteiligung waren eine klare Ziel und Rahmenvorgabe, die Gleichberechtigung von Vorschlägen und die Rückmeldung zu Vorschlägen.

Kennzeichen gelungener Information:

Kennzeichen	Läuft gut	Läuft nicht gut
Rechtzeitige Ankündigung	13	4
Nutzung von Arbeitsergebnissen der MA (→ Beteiligung)	7	7
Auch mal gute Nachrichten mitteilen	9	-
Aktuellen Info	10	3
Verständlich	9	3
Ausreichend	1	14
Perspektivübernahme des Informierenden	3	2
Die Betroffenen als erstes informieren → richtige Reihenfolge	1	6
Funktionierende Routinen	5	3
Das passende Medium	4	6
Sprachlich passend	11	1
„Filter“/Akzeptanz der MA beachten → Hierarchie (Achtung)	5	3
Dialogcharakter:		
- Erwartungen der MA	2	7
- Was ist angekommen?	-	6
- Wie ist es angekommen?	-	2
Informierende (Multiplikatoren) richtig auswählen	2	7
MA ernst nehmen, respektieren, wertschätzen	9	5

Die Kleingruppenarbeit macht deutlich, dass gelungene Information eine ganze Reihe an Kennzeichen hat und dass es keine Patentrezepte für ihre erfolgreiche Umsetzung gibt. So wird als erstes genannt, dass die rechtzeitige Ankündigung von Informationen wichtig ist. Was rechtzeitig im Einzelfall bedeutet, lässt sich aber nicht einfach bestimmen, sondern ist von einer Reihe von Faktoren abhängig wie z.B. der Branche (Bsp.: im Hotel ist fast alles sehr kurzfristig und als rechtzeitig wird dort häufig ein Tag vorher angesehen), der notwendigen Zeit, um die Information in Handlung umzusetzen (was muss ich vorbereiten, wie viel Zeit benötige ich dazu) etc.. Als weitere zeitliche Aspekte wird genannt, dass die Information aktuell sein sollte und die sinnvolle Reihenfolge der Information bedacht werden sollte. Insbesondere sollte die Linie eingehalten werden (erst die Vorgesetzten und dann deren Mitarbeiter informieren) und sicher gestellt werden, dass die Betroffenen eine wichtige Information erhalten, bevor Außenstehende davon erfahren. Beide Punkte haben Bezug zum letzten Punkt des respektvollen und wertschätzenden Umgangs, da sie bei Nichteinhaltung zu Gesichtsverlust führen oder als Geringschätzung erlebt werden.

Bei den zeitlichen Aspekten wie bei vielen weiteren genannten Kennzeichen (z.B. ausreichend) wird deutlich, wie wichtig einerseits die Perspektivübernahme ist (wenn ich mein Mitarbeiter wäre, was wäre mir wichtig?) und wie wichtig es andererseits ist, die konkrete Definition und Absprachen dazu gemeinsam mit den Mitarbeitern vorzunehmen und auszuhandeln. Bei einigen genannten Kennzeichen werden die Schnittstellen zur Beteiligung ebenfalls sehr deutlich, angefangen von der Nutzung von Arbeitsergebnissen der Mitarbeiter zur Information der anderen Kollegen bis hin zum Dialogcharakter, den gelungene Information haben sollte. Hierunter wird verstanden, die Erwartungen der Mitarbeiter zu erfragen (da der Vorgesetzte z.B. nur so feststellen kann, ob seine Information ausreichend ist), nach erfolgter Information zu überprüfen, was angekommen ist und schließlich die Mitarbeiter um eine Einschätzung zu bitten. Auf diese Art und Weise zu informieren kostet zwar möglicherweise zunächst mehr Zeit, spart diese aber bei weitem ein, da der Vorgesetzte nicht nur weiß, ob seine Information angekommen ist, sondern seine Mitarbeiter mit diesem Vorgehen auch ernst genommen, respektiert und mit ihrer Meinung und Reaktion wertgeschätzt hat. Wie weiter unten im Zusammenhang mit dem Kommunikationsquadrat von Schultz von Thun noch erläutert wird, ist dieser Punkt eine Voraussetzung dafür, dass Sachinformation auch aufgenommen wird. Es wird von der Kleingruppe ver-

mutet, dass Informationen häufig nicht im Dialog mit den Mitarbeitern vermittelt werden, da Vorgesetzte in diesem Fall möglicherweise von sich erwarten, nicht auf alle Fragen der Mitarbeiter eine Antwort zu haben. Es besteht Einverständnis darüber, dass dieses Rollenbild der Führungskraft einer guten Information und vor allem Beteiligung entgegen stehen kann. Für die konkrete Umsetzung ist es häufig viel hilfreicher, wenn der Vorgesetzte die Antworten für bestimmte Fragen gemeinsam mit den Mitarbeitern sucht. Darüber hinaus kann der Vorgesetzte durch eine Information im Dialog mit seinen Mitarbeitern auch zumindest zum Teil den Filter beeinflussen, der von den Mitarbeitern automatisch auf die Kommunikation innerhalb der Hierarchie angewandt wird. Da Hierarchie („heilige Ordnung“) zum einen ein Machtgefälle beinhaltet und zum anderen mit tradierten, häufig unhinterfragten Werten verbunden wird, muss eine Führungskraft davon ausgehen, dass der Mitarbeiter sich dementsprechend verhält, d.h. eher nicht alle Fragen stellt oder Vorbehalte äußert, die er hat und dass seine Vorannahmen über die Motive des Vorgesetzten die Wahrnehmung und Interpretation des Gesagten deutlich beeinflussen können.

Weitere genannte Aspekte gelungener Information betreffen die Auswahl eines geeigneten Mediums (was mündlich, was schriftlich, Brief, Email etc.), der geeigneten sprachlichen Form (wie versteht mich welche Mitarbeitergruppe am besten?) und der allgemeinen Organisation. Hier werden geeignete Routinen als wichtig angesehen (Schnittstelle zum zweiten Teil des Workshops) aber besonders in den Bezirksämtern auch die Auswahl kommunikationsstarker Mitarbeiter als Multiplikatoren, die entsprechend qualifiziert werden.

Kennzeichen gelungener Beteiligung:

Kennzeichen	Läuft gut	Läuft nicht gut
Frühzeitige Ankündigungen	14	2
Ankündigen, woran man sich beteiligen kann	8	-
Klares Ziel → erarbeiten des Konzepts der MA → Zeitbegrenzung	8	13
Vorgabe, welche Themen bearbeitet werden müssen	10	5
Freiwilligkeit ist wichtig, ABER nicht immer umsetzbar	9	1
Regelmäßige Treffen zur Ermittlung von Problematiken & weiteren Bearbeitung/klare Regelungen	7	4
Zielklarheit/Vorteile/Nutzen, was Beteiligung bringt ist wesentl. für Engagement (Zielgruppenspez.)	1	7
(verschiedene Informationsmedien zum Aufruf für Beteiligung)	7	-
Gleichberechtigung bei Vorschlägen	5	9
Rückmeldungen zu Vorschlägen	5	8
Vorschläge Einzelner im Rahmen von jährl. Gesprächen	-	7
Aufforderungen Einzelner durch den VG	1	-
Erfahrung wichtig, dass Engagement gesehen wird → Regelung zu Einzelgesprächen z.B. 1x die Woche 10 min	4	4
→ Instrument MA-Gespräche wichtig	2	6
Controlling über die Umsetzung von Vorschlägen	4	6
Internetmeldungen zu Risiken & Vorschlägen, um Prozesse zu optimieren	1	7
Effekt/Nutzen: Kritiker verharren nicht, mehr Commitment aller	3	3

Für eine gelungene Beteiligung ist eine wichtige Voraussetzung die frühzeitige Ankündigung sowie die Ankündigung, woran man sich in welcher Form beteiligen kann (Abstimmung, Erarbeitung von Vorschlägen in Kleingruppen oder jeder Einzelnen, etc.). Werden Kleingruppen gebil-

det ist es hilfreich vorzugeben, welche Themen bearbeitet werden sollen und mit welchem Ziel und wie viel Zeit zur Verfügung steht. Zwar ist eine Freiwilligkeit der Teilnahme an Kleingruppen wünschens- und förderndwert, jedoch zeigt die Praxis häufig, dass sich zu wenig oder immer nur die gleichen Mitarbeiter melden, so dass dies nicht immer umsetzbar ist und ein gutes Ergebnis eine klare Zuteilung erfordert. So werden beispielsweise in einem Unternehmen zweimal im Jahr Aktionstage zur Erarbeitung neuer Konzepte oder Herangehensweisen aber auch zur Ermittlung von Problematiken durchgeführt, an denen alle Mitarbeiter teilnehmen müssen. Außerdem kann eine Freiwilligkeit und mehr Engagement bei der Teilnahme durch entsprechende vorherige Informationen über die Ziele, Vorteile und den Nutzen der Beteiligung gefördert werden. Beim Aufruf zur Beteiligung sollten nach Möglichkeit auch mehrere Informationsmedien genutzt werden (Intranet, persönliche Ansprache etc.). Wichtig erschien den Teilnehmern der Kleingruppe auch, dass im Rahmen von Arbeitsgruppenarbeit alle Vorschläge eine gleiche Berücksichtigung erhalten (unabhängig von Hierarchie o.ä.).

Werden Vorschläge von Seiten der Mitarbeiter gemacht, ist eine Rückmeldung über die weitere Bearbeitung, die Gründe der Ablehnung oder den Erfolg der Umsetzung wesentlich, um die Mitarbeiter nicht zu entmutigen, sondern im Gegenteil Engagement zu fördern. Vorschläge von Einzelnen können und sollten auch im Rahmen jährlicher Gespräche durch den Vorgesetzten eingefordert werden. Weitere Möglichkeiten zur Aufforderung des Einbringens von Vorschlägen bestehen, wenn Mitarbeiter sich über einen Sachverhalt beschweren oder im Rahmen kurzer wöchentlicher Gespräche mit den Mitarbeitern. Generell ist das Instrument der Mitarbeitergespräche für die Förderung von Engagement und Beteiligung sehr wichtig. Grundsätzlich sollte bei der Planung von Konzepten und Vorgehensweisen immer auch ein Controlling eingeführt werden, um die Umsetzung der Vorschläge zu überprüfen und deren Effektivität zu bewerten.

Weiterhin zeigt die Erfahrung, dass der eine Beteiligung der Beschäftigten zur Folge hat, dass Kritiker nicht ihrer Position verharren und in Folge alle Mitarbeiter mehr Commitment zur beschlossenen Sache zeigen.

Impulsvortrag zu Information und Beteiligung am Arbeitsplatz

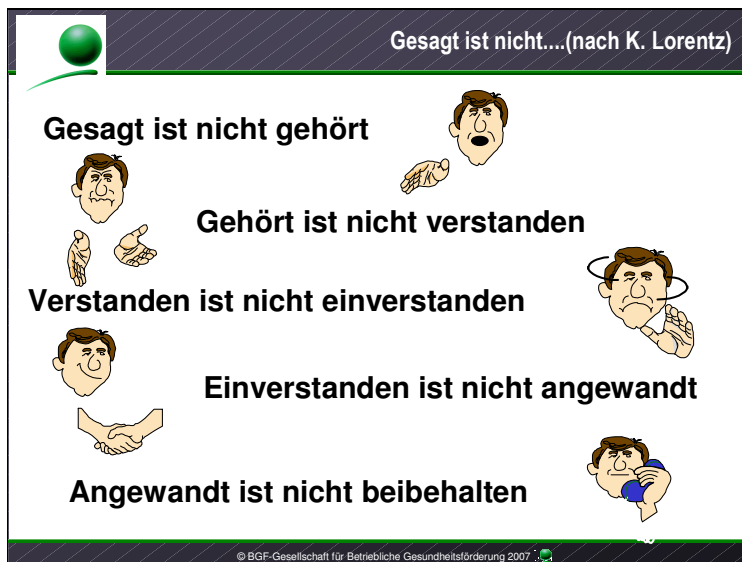
Die Sichtweisen von Mitarbeitern und Vorgesetzten zu Information und Beteiligung am Arbeitsplatz sind durchaus unterschiedlich und durchaus nicht immer positiv. Auf der folgenden Folie sind einige Aussagen gesammelt, die die Mitarbeiter der BGF GmbH häufig bei Ihrer Arbeit in Unternehmen hören und die das Spektrum der Problematik deutlich machen:

Ausgangssituation	
Sichtweisen von Führungskräften	Sichtweisen von Mitarbeitern
<ul style="list-style-type: none">➤ Wir reden uns den Mund fusselig und nichts kommt an. Information ist auch Holschuld.➤ Wir dürfen auch nichts sagen.➤ Wir bekommen selber keine/nicht mehr Informationen. ➤ Mitarbeiter machen auch keine konstruktiven Vorschläge➤ Ich frage ja nach Vorschlägen, aber da kommt nichts➤ Was soll ich meine Mitarbeiter fragen, es ist ja sowieso alles schon beschlossene Sache	<ul style="list-style-type: none">➤ Wir erfahren ja nichts oder viel zu spät.➤ Zu jeder Kleinigkeit werden wir mit Informationen zugeschüttet, nur nicht zu den wichtigen Dingen.➤ Vor lauter Infos schafft man seine Arbeit nicht. ➤ Vorschläge werden sowieso nicht aufgegriffen. Führungskräfte fühlen sich eher angegriffen.➤ Man hört nie wieder was von seinem Vorschlag.➤ Nur Pseudobeteiligung: Entscheidung steht eigentl. schon fest.

Beim Fanden nach den Ursachen und möglichen Ansatzpunkten können folgende Aspekte hilfreich sein:



Das Kommunikationsviereck von Schulz von Thun auf der vorigen Seite macht deutlich, dass Nachrichten (und damit Informationen) auf der Sachebene nicht beim Empfänger ankommen, wenn die Beziehungsebene „nicht stimmt“. Nur wenn sich beide Kommunikationspartner respektiert und ernst genommen fühlen, wird nicht vornehmlich auf die Beziehung reagiert, sondern auf den Sachinhalt einer Information. Das Konzept bietet einen weiteren Erklärungsansatz für das Phänomen, dass Vorgesetzte das Gefühl haben, sich den Mund fusselig zu reden und Mitarbeiter sagen, dass man sie ja nicht informiert. Ein erster Ansatzpunkt insb. für Führungskräfte ist also die Frage, ob sich der Mitarbeiter durch mein Verhalten respektiert fühlt. Dieser Aspekt ist nicht zu unterschätzen und eine realistische Einschätzung bedarf einer guten Fähigkeit zur Perspektivübernahme.



Die obige Folie weist darauf hin, dass die Umsetzung von Information (und auch von eigenen Vorschlägen der Mitarbeiter) verschiedene Ebenen hat und auf jeder dieser Ebenen fehleranfällig ist. Sie bietet damit Ansatzpunkte für Schwierigkeiten auf verschiedenen Ebenen und kann helfen nicht immer mehr vom gleichen zu tun (z.B. immer mehr zu reden, wenn es in Wahrheit darum geht, dass Mitarbeiter nicht einverstanden sind). Die Folie verweist auch auf die bei den Kennzeichen gelungener Information genannte Wichtigkeit des Dialogs.

In Bezug auf Mitarbeiterbeteiligung stellt sich für Vorgesetzte im Alltag häufig die Frage, ob sie sich bei einer konkreten Fragestellung lohnt oder nicht. Allgemein weisen die empirischen Er-

gebnisse darauf hin, dass Beteiligung eine Investition darstellt, die sich allerdings rasch auszahlt, da die Leistung nach einer ersten Phase des Rückgangs stärker ansteigt als dies ohne Beteiligung der Mitarbeiter der Fall ist. Erklärbar ist dies durch vielfältige Aspekte: stärkere Identifikation mit der Aufgabe und dem vereinbarten Vorgehen, besseres Verständnis der Hintergründe, häufig auch effizientere Umsetzung, da Vorschläge der Mitarbeiter als Experten ihrer Arbeit mit einfließen konnten.

2. Kleingruppenarbeit zu Mittel & Vorgehensweisen von Information & Beteiligung bei Routineverhalten

In weiterer Kleingruppenarbeit wurden nun Mittel und Vorgehensweisen von Information und Beteiligung erarbeitet, die bei Routineverhalten, wie z.B. das Rückmelden von Arbeitsergebnissen, zum Einsatz kommen. Als Routineinformation kann man auch eine gewisse Kultur oder Gewohnheiten verstehen. Es sind immer gleiche Wege für Informationen und klare Verabredungen. Routineinformation und -beteiligung macht den Großteil der arbeitsplatzbezogenen Information und Beteiligung aus. Daher ist es von besonderer Wichtigkeit, hierfür gemeinsam mit den Mitarbeitern ein gutes, wirksames und unaufwändiges System und klare Regelungen zu entwickeln. In der Kleingruppenarbeit wurde zwischen Information/Rückmeldung und Beteiligung in Bezug auf den einzelnen Mitarbeiter und auf das Team unterschieden.

	Information/Rückmeldung	Beteiligung
Einzelner Mitarbeiter	Arbeitsergebnisse kurz (ggf. telefonisch) zurückmelden	Offene Tür
	Intranet nutzen	Veranstaltungen (alle MA)
	Regelmäßige Gespräche zu Leistungsständen (1/2 jährl.)	
	Konstruktive Kritik (sachlich & lösungsorient.)	
	Ein Dank oder Wertschätzung im Alltag	
	z.B. durch Unterschrift des VG	
	EDV und paperbasierte Info parallel nutzen	
	Offene Tür	
	Regelmäßiger Kontakt → Begrüßung etc.	
	Erinnerungstermine für Rückmeldungen	
	Schwarzes Brett	
Team	Regelmäßige oder wöchentliche Besprechungen	Möglichkeit sich ausführlich zu äußern
	Morgenbesprechungen (10 min -1 h)	Intranet
	Schriftl. Hausmitteilungen für längerfristige Anweisungen	
	Protokolle zu Ergebnissen von Besprechungen (komplexe Themen)	
	Emails an alle (z.B. Fortbildungsangebote) → Wichtig - Kennzeichnung (klare Regelungen)	
	Klares Betreff → Selektion ermöglichen	
	Täglicher Kontakt vom VG	
	Ablaufplan für Besprechungen in verschiedenen Hierarchien	
	MA-Zeitung mit gleichbleibenden Themen	
	Intranet nutzen	

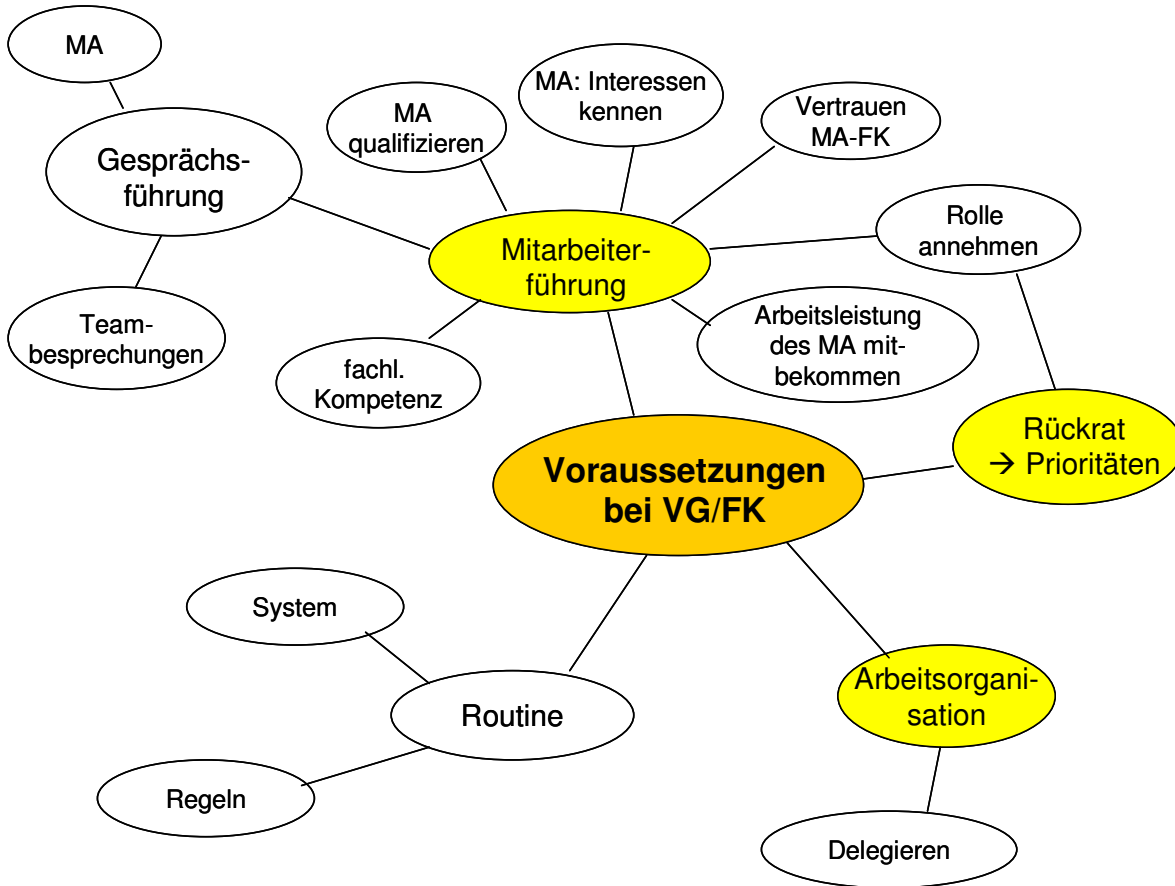
Die Kleingruppen sahen zunächst einmal einen regelmäßigen Kontakt des Vorgesetzten zu allen seinen Mitarbeitern sowohl einzeln als auch im Team als wesentlich an. Dies kann z.B. durch kulturprägende Rituale wie die morgendliche Begrüßung oder die offene Tür des eigenen Büros gefördert werden. Ergänzend zur Kleingruppenarbeit muss in diesem Zusammenhang auch die Wichtigkeit der informellen Kommunikation betont werden: Gesprächsmöglichkeiten an der Kaffeemaschine oder in der Teeküche, beim Mittagessen und ähnlichem ermöglichen es beiden Seiten, mehr voneinander mitzubekommen und senken die Hemmschwelle wichtige Themen anzusprechen. Der normale tägliche Kontakt stellt in der Regel eine wichtige Vertrauensgrundlage dar.

Zur Rückmeldung der Arbeitsergebnisse wurden verschiedene Vorschläge gemacht, die von einem kurzen Dank und einer Wertschätzung im Alltag über die kurze (ggf. auch telefonische) Rückmeldung bis hin zu halbjährlichen Gesprächen zu Leistungsständen reichten. Aber auch die Unterschrift des Vorgesetzten unter einen Vorgang kann als positive Rückmeldung verstanden werden, wenn dies Teil der Kultur ist. Rückmeldung beinhaltet nicht nur Anerkennung und Wertschätzung. Ein ebenso wichtiger Aspekt ist die konstruktive (d.h. sachliche und lösungsorientierte) Kritik. Voraussetzung für eine Leistungsrückmeldung an die Mitarbeiter ist allerdings, dass der Vorgesetzte die Leistung auch einschätzen kann. Hierzu bedarf es neben der Wahrnehmung der Arbeitsergebnisse in Bezug zur Aufgabenstellung/Zielsetzung auch der entsprechenden u.a. fachlichen Kriterien und Kompetenzen zur Einschätzung. In der Diskussion stellt sich heraus, dass beides nicht selbstverständlich als gegeben anzusehen ist. So kommt es durch Restrukturierungen u.ä. immer wieder dazu, dass Führungskräfte in fachfremden Gebieten eingesetzt werden, in die sie sich fachlich zunächst einarbeiten müssen. Außerdem wird es für den Vorgesetzten bei hohem Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum des Mitarbeiters tendenziell schwieriger das Arbeitsergebnis einzuschätzen. Dieses thematisierte Dilemma macht deutlich, wie wichtig klare Zielabsprachen und die Definition von Qualitätskriterien bei der Übertragung solcher Aufgaben sind. Im Bereich der schriftlichen Information wurden vor allem die EDV (z.B. Intranet) als auch papierbasierte Kommunikation vorgeschlagen, wobei es als sinnvoll erachtet wird, diese bei bestimmten Informationen zu kombinieren und immer an der gleichen Stelle themenbasierte Informationen zu platzieren (z.B. Thema Gesundheitsmanagement immer auf der zweiten Seite der Mitarbeiterzeitung in grün umrandeten Kästen). Hier hat auch das lang bewährte schwarze Brett seinen Platz.

Im Hinblick auf das Team stand weniger die Rückmeldung als vielmehr die Information im Vordergrund. Als gute Mittel wurden regelmäßige Besprechungen (z.B. wöchentlich), aber auch tägliche Morgenrunden angesehen, die in den Teams der Teilnehmer von 10 Minuten bis zu einer Stunde dauerten. Die Besprechungen in den verschiedenen Hierarchien sollten durch einen Ablaufplan in eine sinnvolle, für alle nachvollziehbare Reihenfolge gebracht werden. Neben diesen mündlichen Informationsmöglichkeiten wurden aber auch vielfältige schriftliche Mittel für wichtig erachtet: Protokolle der Besprechungen, schriftliche Hausmitteilungen für längerfristige Anweisungen, schwarze Bretter, Mitarbeiterzeitungen, Emails und das Intranet. Es wurde hervorgehoben, dass sich nicht jedes Medium gleichgut für jede Form der Information eignet und entsprechend zielgenau einzusetzen ist. Beim Medium Email hat sich herausgestellt, dass eher ein Zuviel als ein Zuwenig als Problem angesehen wird. Daher ist es wichtig, eine klare Regelung zur Kennzeichnung von Emails als dringend zu vereinbaren und auch zu einer Kultur zu kommen, in der nicht jede Email vorsichtshalber an alle geschickt wird, weil der Sender sich dann darauf zurückziehen kann, dass er alle informiert habe. Darüber hinaus bedürfen Emails einer eindeutigen Betreffzeile, um eine schnelle Selektion zu ermöglichen.

Aufgrund der Zeitbegrenzung wurden im Workshop nur relativ wenige Vorschläge zu Mitteln und Vorgehensweisen zur routinemäßigen Beteiligung erarbeitet. Dies bedeutet jedoch nicht, dass dieser Bereich weniger wichtig wäre. Im Hinblick auf den einzelnen Mitarbeiter wurden eine Kultur der offenen Tür genannt sowie regelmäßige (Pflicht-)Veranstaltungen zur Beteiligung aller Mitarbeiter. In Bezug aufs Team wurde vorgeschlagen, Möglichkeit zu schaffen sich ausführlich zu äußern und zur Beteiligung auch neue Technologien wie das Intranet zu nutzen (Diskussionsplattform oder Plattform für offene Fragen).

3. Voraussetzungen für gute Information und Beteiligung



Zu den Voraussetzungen welche Führungskräfte bzw. Vorgesetzte mitbringen sollten, um gute Information und Beteiligung ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten wurde im Workshop die obige Mindmap erarbeitet, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Die Mindmap wurde erarbeitet, um Ansatzpunkte zu finden, welche Aspekte noch nicht optimal funktionieren und wobei die Führungskräfte unterstützt werden können. Die AOK Berlin / BGF bietet Schulungen zu diesen Themen (Gesprächsführung, Rolle als Führungskraft, Arbeitsorganisation etc.) an.

Die Mindmap macht deutlich, dass die Voraussetzungen vor allem in **drei Richtungen** gehen: eine Richtung besteht in einer guten **Arbeitsorganisation mit funktionierenden Routinen**, bei der ein System verschiedener Mittel und Vorgehensweisen zum Einsatz kommt und das sich durch klare Regeln auszeichnet. Hierzu gehört auch die Fähigkeit zur Delegation und ein sensibles Gespür dafür, welche Informationen man als Führungskraft selbst vermitteln muss und welche durch andere weitergegeben werden können. Der zweite große Bereich betrifft die **Mitarbeiterführung**. Hierzu gehört zunächst einmal ein echtes Interesse für die Mitarbeiter als Voraussetzung dafür, sie mit ihren Stärken und Schwächen, Vorlieben und Abneigungen kennen zu lernen und entsprechend einsetzen und weiterqualifizieren zu können. Dieses echte Interesse bildet auch die Voraussetzung für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Da Führung in erster Linie über Kommunikation erfolgt, sind Gesprächsführungskompetenzen für alle Aspekte der Information und Beteiligung von herausgehobener Bedeutung, sowohl, was das Gespräch mit dem einzelnen Mitarbeiter angeht, als auch das Gespräch mit der Gruppe und das Leiten von Teambesprechungen. Wie oben bereits angesprochen sind fachliche Kompetenz und die Wahrnehmung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter Voraussetzungen dafür, qualifizierte Rückmeldung zu den Arbeitsergebnissen geben zu können. Der dritte wichtige Bereich ist in dieser Mindmap nur mit wenigen Worten benannt, hat jedoch eine herausgehobene Bedeutung. Jede Führungskraft braucht für Ihre Tätigkeit und insbeson-

dere für die Information und Beteiligung ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz **Rückgrat und eine ausgeprägte Fähigkeit Prioritäten zu setzen**. Dies wird nur über eine Annahme der besonderen Rolle als Führungskraft und der mit ihr verbundenen Verantwortung, Aufgaben und Dilemmata gelingen. Ein Vorgesetzter kann in der Regel nicht jedermanns Liebling sein. Von ihm wird eine klare Positionierung und die Bereitschaft, die sich daraus u.U. ergebenden Konflikte konstruktiv anzugehen, erwartet. Häufig befinden sich Führungskräfte ebenso wie ihre Mitarbeiter in einer permanenten Situation der Aufgabenüberlastung. Ihre Aufgabe ist es, für sich und ihre Mitarbeiter klare und nachvollziehbare Prioritäten zu setzen und hierfür die Verantwortung zu übernehmen. Eine dieser Prioritäten sollte darin bestehen, allen wesentlichen Aspekten der Mitarbeiterführung gegenüber der operativen Aufgabenerfüllung genügend Raum zu geben, da sie die Voraussetzung für eine langfristig gute (und gesundheitsförderliche) Arbeit des Teams ist.

Weitere interessante Ankündigungen

1. Die AOK Berlin führt einen Balance-Cup durch, an dem sich Teams von Unternehmen beteiligen können. Die Teams überwinden gemeinsam sportliche Parcours, die sicherlich allen Beteiligten viel Freude bereiten und zu einem guten Teamgeist beitragen können. Anmelden kann man sich im Internet unter <http://www.aok-balancecup2007.de/>
2. Die IHK, die Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz, die AOK Berlin sowie die Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung haben außerdem einen Wettbewerb „Potenzial Mitarbeiter – Unternehmen machen Zukunft“ für Unternehmen gestartet, bei dem Unternehmen darstellen können, was sie für die Gesundheit und Laune ihrer Mitarbeiter tun und. Entsprechende Ankündigungen befinden sich auf den Seiten der IHK, AOK Berlin und der BGF.