

Was kennzeichnet Optimierungszirkel und wann sollten sie eingesetzt werden?

*Discussion Paper der BGF-Berlin
Mai / Juni 2002
DP 02-0506*

Inken Riese & Bertolt Stein, BGF-Berlin, 2002

Zusammenfassung	2
Einordnung des Instruments	3
Charakteristika und Ablauf von Optimierungszirkeln	3
Belastungs- und Gefährdungsanalyse	4
Synergiepotenziale durch Vernetzung und Integration nutzen.....	5
Auswirkungen von Optimierungszirkeln	5
Hauptunterschiede zu Gesundheitszirkeln.....	6
Wann macht es Sinn, Optimierungszirkel statt Gesundheitszirkel einzusetzen?	6
Rahmenbedingungen	6
Literatur.....	6
Impressum	7

Zusammenfassung

Gesundheitszirkel gehören im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung inzwischen seit vielen Jahren zu den „Klassikern“. Was aber verbirgt sich hinter dem Begriff „Optimierungszirkel“ und wann ist es sinnvoll, diese einzusetzen?

In diesem Diskussionspapier sollen die Charakteristika in Bezug auf Vorgehen, Aufgaben und Ziele dieses Instruments beschrieben und einige wesentliche Unterschiede zu Gesundheitszirkeln beleuchtet werden. Auf Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Ein- und Durchführung von Optimierungszirkeln wird ebenso eingegangen wie auf Akzeptanzaspekte.

Optimierungszirkel sind moderierte Problemlösegruppen mit Beschäftigten aus einem Arbeitsbereich. Sie werden stets im Rahmen einer umfassenden Vorgehensweise durchgeführt, die durch ein Steuergremium gelenkt wird, in dem die Leitungsfunktionen, der Personalrat und die Gesundheits- bzw. Sicherheitsexperten vertreten sind (Stein & Westermayer, 1995). Ziel ist es, das bei den Mitarbeitern vorhandene Wissen um gesundheitliche und arbeitsorganisatorische Gegebenheiten an ihrem eigenen Arbeitsplatz explizit zu machen und für Verbesserungsmaßnahmen zu nutzen, sowie eine dauerhafte Kommunikations- und Partizipationsstruktur zu schaffen, die kontinuierlich die Etablierung und Beibehaltung funktionierender Problemlöseprozesse unterstützt. Neben anderen Maßnahmen leisten sie einen Beitrag zum Aufbau von Vertrauen im Betrieb.

Einordnung des Instruments

Hintergrund für die Entwicklung von Zirkelkonzepten in der betrieblichen Gesundheitsförderung ist der Gedanke, dass eine sinnvolle und effektive gesundheits- und sicherheitsfördernde Arbeit im Betrieb nur dann gelingen wird, wenn die betroffenen Mitarbeiter in den Prozess der Problembeschreibung und Lösungserarbeitung aktiv mit einbezogen werden (Karlsen & Oppen, 1987).

Basierend auf mehr als zehnjähriger Erfahrung mit der Durchführung von Gesundheitszirkeln nach dem Berliner Modell (Westermayer & Bähr, 1994) und aufgrund der neuen Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes hat die Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) in den letzten Jahren eine spezialisierte Zirkelvariante entwickelt und in verschiedenen Betrieben erprobt, den **Optimierungszirkel**.

Der recht weit gefasste Name „Optimierungszirkel“ ergab sich aus der Erfahrung, dass allzu oft Führungskräfte gegenüber den Gesundheitszirkeln den Anspruch formulierten, sie sollten sich (ausschließlich) auf Themen konzentrieren, die in „direktem“ Zusammenhang mit gesundheitlichen Belastungen der Unternehmensmitglieder stehen und nicht auf Themen, die die Organisation, die Führung oder Ähnliches betreffen. Als Grund hierfür kann einerseits eine vordergründige Abwehrstrategie gegen die Diskussion unangenehmer Themen (Führungsmängel, Organisationsdefizite) durch unterstellte Mitarbeiter gesehen werden, andererseits spielt ein reduziertes Verständnis von Gesundheit eine Rolle, die traditionell oft mit einer Abwesenheit von Krankheit verwechselt und in der Regel über das Datum Krankenstand operationalisiert wird. Dies greift aus unserer Sicht aus mindestens zwei Gründen zu kurz. Zum einen misst der betriebliche Krankenstand letztlich nichts anderes als die Körperanwesenheitsquote im Unternehmen. Direkte Hinweise darauf, wie gesund, motiviert oder effektiv die Anwesenden ihrer Arbeit nachgehen, lassen sich daraus nicht ableiten. Lediglich sehr Allgemeines lässt sich meist folgern: Wer hohe Krankenstände verzeichnet, hat vermutlich auch Probleme in seinem Unternehmen¹. Zum anderen hat sich in den letzten Jahren immer mehr die Erkenntnis durchgesetzt, dass anstelle der Verringerung von Faktoren, die die Gesundheit belasten, ein deutlicher Schwerpunkt auf die Stärkung jener Faktoren gelegt werden sollte, die die Gesundheit stärken und stabilisieren (Ressourcen). Wir beziehen uns in diesem Zusammenhang vor allem auf die Erkenntnisse des israelisch-amerikanischen Forschers Antonovsky (vgl. *unsere Homepage „Wir über uns“ „Salutogeneseansatz“*: <http://www.bgf-berlin.de/bgf1.html>).

Moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz muss aus unserer Sicht nicht nur am Krankenstand ansetzen, sondern vielmehr an der Möglichkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter, sich produktiv im Unternehmen einzubringen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es gleichermaßen problematisch, ob die Mitarbeiter durch ergonomisch ungeeignete Arbeitsplätze, durch fehlende Information oder beispielsweise durch unangemessenes Führungshandeln daran gehindert werden, gesund zu bleiben und sich weitest möglich produktiv im Unternehmen einbringen zu können und dies auch zu wollen.

Charakteristika und Ablauf von Optimierungszirkeln

Optimierungszirkel setzen sich aus 6-10 Mitarbeitern eines Bereiches (stets nur aus einer – meist unteren - Hierarchieebene) zusammen und werden während einer Einführungsphase extern moderiert. Die Auswahl des Bereichs ergibt sich im Regelfall aus den Ergebnissen vorhergehender Analysen (z.B. Gesundheitsbericht, Mitarbeiterbefragung). Vor Be-

¹ Als Controlling-Instrument, das Hinweise auf belastete Bereiche gibt, ist der Krankenstand bei geeigneter Aufbereitung allerdings sehr wohl geeignet.

ginn der Zirkelarbeit führen die externen Moderatoren eine nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien strukturierte Betriebsbegehung durch, um sich mit den Gegebenheiten und Abläufen im Bereich vertraut zu machen und erste Gestaltungshinweise zu erhalten. Im Rahmen eines zumeist eintägigen Workshops werden die Führungskräfte des Bereiches inhaltlich auf die Zirkelarbeit vorbereitet, später folgen Gruppencoachingtermine. Hier ist das Ziel, Transparenz zu schaffen, Akzeptanz zu gewinnen und Unterstützung anzubieten. Alle Sitzungen des Optimierungszirkels werden regelmäßig mit Hilfe von Protokollen dokumentiert, die neben den Zirkelteilnehmern auch an die Führungskräfte, das Steuergremium sowie den Betriebsrat verteilt werden und für alle Mitarbeiter des Bereichs einsehbar sind. Hierdurch wird Transparenz und eine breite Betriebsöffentlichkeit über alle im Zirkel bearbeiteten Themen geschaffen, die von diesem nicht als vertraulich eingestuft werden. Diese bewirkt nach unseren Erfahrungen eine breite Auseinandersetzung mit den bearbeiteten Themen und vor diesem Hintergrund eine hohe Motivation der Verantwortlichen, Lösungsvorschläge aus dem Zirkel entweder umzusetzen oder nachvollziehbar zu begründen, warum dies nicht möglich ist. Darüber hinaus steigern die Protokolle auf allen betrieblichen Ebenen die Akzeptanz des Instrumentes wie auch der Maßnahmen.

Die Optimierungszirkel werden durch einen 1½-tägigen Workshop eingeleitet, der nicht nur der Vermittlung des benötigten Basiswissens aus den Bereichen Arbeit und Gesundheit, Stress und Stressmanagement, Kommunikation, Belastungs- und Gefährdungsanalyse dient, sondern auch genutzt wird, um einen Problem- und Ressourcenspeicher zu erstellen sowie nach den Kriterien der Wichtigkeit einerseits und der Durch- und Umsetzbarkeit andererseits Prioritäten der Bearbeitung festzulegen. Die Ursachen der Probleme werden analysiert und es werden Lösungsvorschläge erarbeitet für eine Beseitigung der Probleme bzw. eine weitere Stärkung von Ressourcen. Jedem Thema wird ein Zirkelteilnehmer zugeordnet. Seine Aufgabe ist es nicht, das Problem allein zu lösen, sondern dafür zuständig zu sein, dass die Lösung des Problems weiterverfolgt wird und Auskunft über den Stand der Dinge geben zu können. Dies stärkt nach unserer Erfahrung das Commitment und verringert Reibungsverluste.

Im weiteren Verlauf werden die Probleme und erarbeiteten Lösungsvorschläge, die nicht bereits selbst durch die Zirkelteilnehmer umgesetzt werden konnten, in sogenannten Dialogveranstaltungen mit den Vorgesetzten sowie bei Bedarf (s.o.) mit Experten, dem Betriebsrat, dem Steuergremium und der Geschäftsleitung besprochen und die Umsetzung wird angestoßen. In der Regel wird diese zunächst nicht reibungslos funktionieren. Der Optimierungszirkel ist über die Art und Weise seines Vorgehens und seiner Einbindung in das Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung jedoch hervorragend geeignet, Hindernisse, die einer Umsetzung im Weg stehen, heraus zu arbeiten und anzugehen. Dies ist für die Nachhaltigkeit der Veränderungen von besonderer Wichtigkeit.

Belastungs- und Gefährdungsanalyse

Da die Teilnehmer am Optimierungszirkel in der Regel starken Fokus auf Belastungen und Ressourcen richten, die emotional aufgeladen sind (Ärger, Freude), macht es Sinn, eine systematische Abfrage aller relevanten Aspekte parallel einzuschieben. Seit Inkrafttreten des neuen Arbeitsschutzgesetzes im Jahre 1996 besteht ohnehin die Pflicht des Arbeitgebers zur Durchführung einer sog. Belastungs- und Gefährdungsanalyse für alle Arbeitsplätze im Unternehmen. Hierbei geht es nicht nur um die Erfassung und Dokumentation von technisch-physikalischen Gefährdungen, sondern auch um Gefährdungen und Belastungen auf Grund der Tätigkeitsgestaltung, der Organisation, der Führung etc. Es sind Maßnahmen zur Behebung der Belastungen und Gefährdungen zu entwickeln, umzusetzen und zu dokumentieren.

Die Arbeit der zumeist mit der Durchführung beauftragten Spezialisten (Werksarzt, Fachkraft für Sicherheit) wird in der Regel dadurch erschwert, dass sie ohne die Einbeziehung des Erfahrungswissens der Arbeitsplatzinhaber nur ein unvollständiges Bild der realen Belastungen nachzeichnen können. Darüber hinaus wird die prinzipiell sinnvolle Arbeit der Spezialisten von Mitarbeitern wie auch von Führungskräften oft eher als zusätzliche Belastung bewertet und geht deshalb mit mangelhafter Kooperation, wenn nicht gar mit Widerständen einher. Aus unserer Erfahrung kann mit einem Engagement der Betroffenen erst gerechnet werden, wenn sie die Zusammenhänge selbst erschließen und erfahren, dass aus der Analyse tatsächlich Veränderungsmaßnahmen abgeleitet werden, die zu spürbaren und nachvollziehbaren Verbesserungen führen.

Aus diesem Grund lag es nahe, das Instrument Belastungs- und Gefährdungsanalyse so zu gestalten, dass es von den Mitarbeitern und Führungskräften der Bereiche selbst durchgeführt werden kann und sich die Rolle der Spezialisten dahingehend verändert, dass sie bei spezifischen Problemen (z.B. bestimmten Messungen) und bei der Lösungserarbeitung (z.B. gestalterischen Maßnahmen) ihr Expertenwissen in den Prozess einfließen lassen.

Synergiepotenziale durch Vernetzung und Integration nutzen

Es macht Sinn, die Sicherheitsbeauftragten in die Optimierungszirkel zu integrieren, bzw. Zirkelteilnehmer mittelfristig auch durch die Berufsgenossenschaften zu Sicherheitsbeauftragten ausbilden zu lassen. Auf diese Art und Weise können Optimierungszirkel dazu beitragen, verschiedene Themenbereiche zu vernetzen bzw. zu integrieren, die oft getrennt bearbeitet werden, aber viel miteinander zu tun haben. Als Beispiele seien hier nur Arbeits- und Gesundheitsschutz und Qualität genannt.

Einige Unternehmen sind auf diesem Weg bereits weiter gegangen und haben mittlerweile integrative Arbeitssicherheitsausschüsse (ASA, Optimierungsausschuss) geschaffen. Hier werden unterschiedliche Aufgabengebiete integriert, in der Regel Sicherheit, Gesundheit und Umwelt, manche Unternehmen integrieren darüber hinaus auch Themen wie Qualität und Ähnliches. Dieser Ausschuss wird personell so besetzt, dass er den gesetzlichen Ansprüchen eines ASA genügt. Er tagt entsprechend mindestens viermal im Jahr. Die Optimierungszirkel sind über ihre Sprecher im Ausschuss vertreten.

Auswirkungen von Optimierungszirkeln

Nach unseren Erfahrungen stärkt die Etablierung von Optimierungszirkeln die Partizipation und Problemlösekompetenz der Mitarbeiter. Sie fördert die Entwicklung einer Vertrauenskultur im Unternehmen, wenn die Mitarbeiter im Prozess der Problemlösung die Erfahrung machen, dass Themen ohne Sanktionen angesprochen und auch tatsächlich angegangen werden können. Hierfür ist es natürlich förderlich, wenn die Entwicklung von Vertrauen durch andere Maßnahmen, insbesondere durch die Einführung eines Mitarbeitergesprächssystems (siehe Diskussionspapier von Gerhard Westermayer März/April 2002) und einer entsprechenden Schulung der Führungskräfte unterstützt wird. Schließlich leisten Optimierungszirkel einen kontinuierlichen Beitrag zur Etablierung und Beibehaltung funktionierender Problemlöseprozesse im Unternehmen.

Hauptunterschiede zu Gesundheitszirkeln

Hauptunterschiede zwischen Optimierungszirkeln und Gesundheitszirkeln liegen zum einen darin, welchen Stellenwert (u.a. durch die Durchführung der Belastungs- und Gefährdungsanalyse) das Thema Arbeitssicherheit hat. Vor allem aber werden Optimierungszirkel anders als die klassischen Gesundheitszirkel dauerhaft im Unternehmen implementiert mit der Aufgabe, kontinuierlich für Verbesserungen zu sorgen. Hierzu wird die Moderation der Zirkel nach einer extern moderierten Einführungsphase von methodisch und inhaltlich speziell geschulten Mitarbeitern der Organisation übernommen.

Wann macht es Sinn, Optimierungszirkel statt Gesundheitszirkel einzusetzen?

Die beiden o.g. Hauptunterschiede zwischen Gesundheits- und Optimierungszirkeln geben hierzu bereits wesentliche Hinweise. Nach unseren Erfahrungen macht es Sinn, Optimierungszirkel vor allem in Unternehmen bzw. Bereichen einzusetzen, die ein besonderes Gefährdungspotenzial aufweisen. Da Optimierungszirkel als dauerhafte Struktur im Unternehmen eingeführt werden, sind sie darüber hinaus besonders für Unternehmen bzw. Bereiche interessant, die mit Hilfe einfacher Strukturen dauerhaft verschiedene Themen wie Gesundheit, Arbeitssicherheit, Qualität, Produktivität im Zusammenhang bearbeiten und dabei die Partizipation und Problemlösekompetenz ihrer Mitarbeiter stärken wollen. Dies trifft u.a. für Bereiche zu, in denen die Kommunikation entlang der Linie durch hohe Führungsspannen strukturell erschwert ist.

Rahmenbedingungen

Optimierungszirkel sind keine Selbstläufer. Aus diesem Grund ist es entscheidend, dass sie im Unternehmen kontinuierlich gefördert und betreut werden. Hiermit muss eine Funktion betraut werden, die vom Sinn der Optimierungsprozesse und -strukturen überzeugt ist und über die Macht verfügt, diesen auch in schwierigen Zeiten die notwendige Rückendeckung zu geben. Geschieht dies, werden Optimierungszirkel als effiziente Informations-, Problemlöse- und Partizipationsstrukturen positive Effekte nicht nur auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Unternehmen haben, sondern wie oben dargestellt auch insgesamt auf die Möglichkeit der Mitarbeiter, sich produktiv im Unternehmen einbringen zu können und bei der Arbeit wichtige Kompetenzen zu entwickeln bzw. zu stärken. Als zusätzliche Belohnung kann dann auch mit einem Sinken des Krankenstandes gerechnet werden.

Literatur

- Karlsen, T. & M. Oppen (1987). Fachqualifikation und die Grenzen der Verwaltungsautomation. Veröffentlichungsreihe des Internationalen Instituts für Vergleichende Gesellschaftsforschung (IIVG)/Arbeitspolitik des Wissenschaftszentrums Berlin. Berlin.
- Stein, B. & Westermayer G. (1995). Das Verhalten der Verhältnisse: Betriebliche Gesundheitsförderung als prozessorientierte Organisationsentwicklung. In: R. Busch (Hrsg.). Betriebliche Gesundheitsförderung in Berlin. Berlin: FU, S. 156-163.
- Westermayer, G. & Bähr, B. (1994). (Hrsg.) Betriebliche Gesundheitszirkel. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Impressum

© Inken Riese & Bertolt Stein, Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung

Das Discussion Paper erscheint alle zwei Monate als Online-Publikation auf der Homepage der Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF): <http://www.bgf-berlin.de>

Es wären keine Diskussionspapiere, wenn nicht Möglichkeit und der ausdrückliche Wunsch bestünde, hier besprochene aktuelle Themen mit interessierten Lesern zu diskutieren. Daher unsere ausdrückliche Einladung an Sie, sich an der Diskussion zu beteiligen.

Senden Sie Ihren Beitrag per eMail, Fax oder Post an den Autor des Discussion Papers. Mit Ihrer ausdrücklichen Genehmigung wird Ihr Beitrag ggf. dem Discussion Paper auf unserer Homepage beigelegt.

Anschrift der Autoren:

Inken Riese; Bertolt Stein
Gesellschaft für betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
Manfred von Richthofen Straße 15
12101 Berlin
Tel: 030 / 78096241
Fax: 030/ 78096242
eMail: inken.riese@bgf-berlin.de
bertolt.stein@bgf-berlin.de

Das nächste Discussion Paper erscheint im Mai 2002.