



Zirkelprozesse

Erstellt von:
Mag. Dr. Gerhard Klicka
Mag.^a Dr.ⁱⁿ Theresia Gabriel
Mag.^a Sandra Krabb

2004

» Europäisches Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung » I.B.G. Betriebliche Gesundheitsförderung GmbH » WAFF
Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds » WIF Wiener Integrationsfonds » ZARA - Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit

Erstellt im Rahmen des EQUAL Projektes „Gleiche Chancen im Betrieb – Betrieb ohne Rassismus“
Finanziert aus Mitteln des ESF und des BMWA



Zirkelprozesse

Zirkelprozesse sollen es den MitarbeiterInnen ermöglichen, sich direkt und überprüfbar an ihrer Arbeitsplatzgestaltung zu beteiligen.

Durch Ihre Mitarbeit können sie Stress und andere negative Begleiterscheinungen der Arbeit vermindern und Gesundheit und Arbeitszufriedenheit erhöhen.

Definition

Sind:	MitarbeiterInnen - Gesprächskreise zum Thema Arbeitsgestaltung
Haben das Ziel:	Verbesserung der Gesundheit und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
Erkennen:	von Potenzialen und negativen Stressoren am Arbeitsplatz
Erarbeiten:	Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung
Leitidee:	Aktive Einbeziehung der MitarbeiterInnen in Planung und Umsetzung

Vorgehensweise

Während der Arbeitszeit treffen ca. 8-10 MitarbeiterInnen unter der Leitung eines Moderators/einer Moderatorin zusammen.

- Sitzungsdauer: 1,5 - 2 Stunden
- Sitzungsanzahl: 5-8
- Einstieg Sammlung von fördernd/belastend empfundenen Arbeitsaspekten (Kunde, Team, Arbeitsumgebung/Arbeitsorganisation, eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten, Vorgesetzte etc.) - Reihung und Bearbeitung der Themen
- Herstellen eines Beschwerden- und Belastungszusammenhangs
- Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen - Maßnahmen planen
- Präsentation der Vorschläge in der Steuerungsgruppe
- Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen
- Abschluss bzw. Weiterführung - Neubeginn

Themen

- Analyse belastender Arbeitsbedingungen (z.B. Ergonomie, Kommunikation, Stress, Arbeitsorganisation...)
- Herausarbeiten von Potenzialen (positive Arbeitsbedingungen, Arbeitserleichterungen etc.)
- Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen und ersten Lösungsstrategien
- Vorschläge gehen an Führungspersonen zur Umsetzung
- Überprüfung der Umsetzungsmaßnahmen im Zirkel

Nutzen

- Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz durch: Erarbeiten von gesundheitsfördernden Verbesserungsvorschlägen mittels sozialem Gruppenprozess
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch: Aktive Mitgestaltung bei Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Verbesserung der Kommunikation und Kooperation durch: Besprechen und Bearbeiten aktueller Probleme
- Etablierung von Gesundheitsförderung im Betrieb: Gesundheitsförderung wird Teil der Unternehmenskultur

Regeln für die Zusammenarbeit

- Jede/r ist ExpertIn auf seinem Gebiet
- Jede/r kann seine/ihre Meinung frei äußern
- Was in der Gruppe gesagt wird, bleibt innerhalb der Gruppe
- Der/die ModeratorIn nimmt keine inhaltliche Stellung. Sie/er kümmert sich um den Diskussionsablauf
- Die Diskussion bleibt beim gemeinsam bestimmten Thema
- Abweichende Meinungen werden begründet
- Meinungen werden nicht der Person angelastet
- Nicht alle geäußerten Meinungen und Vorschläge können verwirklicht werden
- Es geht darum, gemeinsame Vorschläge zu erarbeiten
- Regelmäßige Teilnahme ist erforderlich (gegebenenfalls Vertreter)
- Die Redebeiträge sollen kurz gehalten werden
- Im Zirkel gemachte Äußerungen ziehen keine Nachteile nach sich
- Eine Kontrolle der gemeinsamen Ergebnisse des Gesundheitszirkels soll möglich sein (Arbeitsheft, Beschlussprotokoll...)

Wie soll ein Zirkel gebildet werden?

- durch freiwillige Teilnahme
- im Verhältnis 1:10 (TeilnehmerInnen:MitarbeiterInnen)
- Berichterstattung der Ergebnisse an alle MitarbeiterInnen

Grundhaltung der/des Moderators/in

- GesprächsleiterIn, keine ExpertIn ergreift Partei für *Verfahren*, nicht für Meinungen / Personen (verteilt auch keine Bewertungspunkte)
- stellt Fragen, ermuntert zur Wahrnehmung
- Einbeziehung aller TeilnehmerInnen
- Visualisierung von Ergebnissen
- Förderung der Effizienz durch den Einsatz von Problemlösungs- und Kreativitätsmethoden
- weiß, dass „sie/er nicht alles besser weiß“

Vorüberlegungen

1. KLÄREN DER GESAMT-ZIELSETZUNG

2. SITZUNGSZIELE FORMULIEREN

3. VORBEREITUNG AUF DIE TEILNEHMER/INNEN

- Wie ist die Gruppe zusammengesetzt? Wer ist mit dabei?
- Welches Interesse an der Teilnahme hat der/die Einzelne?
- Welche Einstellung hat er/sie zum Thema?
- Welche Einstellung hat er/sie zu mir als ModeratorIn?
- Welche Schwierigkeiten, welche Konflikte könnten auftreten?
- Welche Erfahrungen haben die TeilnehmerInnen mit der Methode?
- Welche Vorinformation haben sie?

4. METHODISCHE VORBEREITUNG

5. ERSTELLEN EINES MODERATIONSPLANES

Ein (unvollständiges) Beispiel:

Schritt	Ziel	Methodik	Hilfsmittel	Zeit	Moderator
gesamte Moderation	Sammlung + Reihung von Arbeitsbelastungen + Lösungsvorschlägen	gesamter Moderationszyklus	1 Moderationskoffer 3 Pinwände 1 Flip-Chart + Visualisierungen	ca. 6 x 2 Std.	Team: A+B
1 Einstieg	Eröffnung Vertrauen schaffen Hinführung zum Thema	Erwartungsabfrage	vorbereitetes Plakat	1. Sitzung 2 Std.	A eröffnet B stellt Z und Regeln vor...
2 Sammeln von Arbeitsbelastungen und positiven Aspekten	Themen sammeln Gemeinsamer Wissensraum	Kartenabfrage	Karten, Pinwand	2. Sitzung	A fragt ab, B pinnt Karten an
3 Weiterführen und Ergänzen der Sammlung, Strukturierung, Ranking (Auswählen)	Herausfinden der Wichtigkeit der einzelnen Punkte, Reduktion auf eine bearbeitbare Anzahl	Mehrpunkt-abfrage	Vorbereitetes Plakat (Themenspeicher)	3. Sitzung	B moderiert die Mehrpunktfrage
4 Bearbeiten	Problemanalyse, Ansatzpunkte für Lösungen	Je nach Situation (ev. Problemanalyseschema)	Flip	Ca. 4.-5. Sitzung	A steuert B schreibt
5 Planen	Katalog von Verbesserungsvorschlägen	Maßnahmenkatalog			
6 Abschluss	Abschluss der Gruppenarbeit	Stimmungsbarometer	Vorbereitetes Plakat		

etc. etc.

Der obige Moderationsplan soll kein „Kochrezept“ sein, sondern die Art der Planung vorstellbar machen. Welche Schritte, Methoden usw. erforderlich sind, entscheidet die momentane Situation. Sicherlich müssen manchmal Pläne, die zu Beginn des gesamten Zyklus gemacht wurden, vor oder auch innerhalb („Störung hat Vorrang“) einer Sitzung abgewandelt werden.

6. SITZUNGSABLAUF PLANEN

Die zu behandelnden Themen (Agenda), deren Reihenfolge und ein Zeitbudget je Tagesordnungspunkt sind festzulegen.

SITZUNGSAGENDA
1. Vereinbarung der Ziele, Tagesordnungspunkte und Ergebnisse der Sitzung
2. Besprechung des Protokolls der letzten Sitzung
3. Inhalt: 3.1..... 3.2..... 3.3.....
4. Festlegen der nächsten Sitzung (Zeit, Ort, Tagesordnung)
5. Aufgabenverteilung bis zur nächsten Sitzung mit Terminen und Verantwortlichen (Aktivitätenliste, Protokoll)
6. Sonstiges

Um die richtige Reihenfolge für die Tagesordnungspunkte zu finden, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Prioritäten und relative Bedeutung je Tagesordnungspunkt (Wichtiges zuerst)
- vorgegebene Termine (Dringliches zuerst)
- verfügbare Zeit einzelner Sitzungsteilnehmer in der Sitzung
- verfügbare Zeit für die Bearbeitung zwischen den Sitzungen

7. VORBEREITEN DER VISUALISIERUNG(EN)

Die zentrale Technik der Moderation ist - neben der Fragetechnik - die Visualisierung. Hierzu muss in aller Regel vorbereitend schon etwas getan werden. Der/die ModeratorIn entscheidet, welche Plakate, Flip-Charts, Karten usw. er/sie, entsprechend der gewählten Vorgehensweise, vorher vorbereiten kann bzw. muss, vermerkt dies in seinem/ihrer Moderationsplan und bereitet die benötigten Visualisierungen vor.

HINWEISE ZUR VISUALISIERUNG:	
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Stichwörter statt ganzer Sätze
Schrift und Farbe	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftgröße nach Abstand zu den Teilnehmern • Groß- und Kleinbuchstaben verwenden • Enge Schrift erhöht Lesbarkeit • Farben für Betonung verwenden • max. 3 bis 4 Farben
Grafik	<ul style="list-style-type: none"> • Gleiche Formen für gleiche Logik
Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> • Bezug zwischen Bild/Text und Rede herstellen
Overheadprojektor	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftgröße: mindestens 18-20 Punkt • nicht zu viele Begriffe bzw. Stichwörter auf einer Seite • max. 10 Folien pro Stunde
Flip-Chart	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichst wenig Konzeptpunkte auf einer Seite • Breite Stifte verwenden • Schriftgrößen zwischen 3-5 cm
Moderationstafel	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftregeln wie oben • Auf Moderationskarten in Blöcken schreiben • Gleichartige Kartenfarben, -formen für gleiche Sinnzusammenhänge gruppieren

8. ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG

9. ZEITPUNKT/ZEITRAHMEN

10. SITZUNGSEINRICHTUNG ORGANISIEREN

11. ORT UND RAUM

12. SITZORDNUNG

13. MEDIEN

14. EINLADUNG

15. STÖRUNGSBEHANDLUNG

16. SITZUNGSTEILNEHMER/INNEN ZUSAMMENSTELLEN

17. KRITERIEN FÜR DIE AUSWAHL VON SITZUNGSTEILNEHMER/INNEN

- Bereichsbezogen (möglichst viele Bereiche in einer Gruppe vertreten oder alle aus einem Bereich)
- Die Verfügbarkeit sollte berücksichtigt werden
- Wenn in der Sitzung kreative, neue Problemlösungen gesucht werden, sollte darauf geachtet werden, dass alle relevanten Standpunkte durch Sitzungsteilnehmer vertreten sind.

Ein wichtiger Grundsatz für effiziente Projektsitzungen ist die Kontinuität der Teamzusammensetzung. Damit ist gemeint, dass der/die ProjektleiterIn darauf achtet, dass immer die gleichen Personen zu Projektteamsitzungen kommen. Eine Fluktuation führt dazu, dass gewisse Themen immer wieder neu aufgerollt, diskutiert und entschieden werden. Zusätzlich finden die Teambildungsphasen immer wieder von neuem statt.

Um zumindest den kurzfristigen Terminproblemen aus dem Weg zu gehen, wird der/die ProjektleiterIn am Ende einer Sitzung mit den anwesenden Teammitgliedern einen Termin für die nächste Sitzung reservieren, an dem alle Teammitglieder zeitlich verfügbar sind. (Dies gilt natürlich vor allem für regelmäßige Teamsitzungen und nicht für außerordentliche Besprechungen, die aufgrund aktueller Anlässe oder Krisen einberufen werden.)

18. EMPFEHLUNGEN AN DIE SITZUNGSTEILNEHMER/INNEN

- Bereiten auch Sie sich auf jede Sitzung sorgfältig vor. Kommen Sie immer pünktlich zu den Sitzungen.
- Bringen Sie eine positive Einstellung zum Thema und zu den TeilnehmerInnen mit.
- Konzentrieren Sie Ihre Aufmerksamkeit und hören Sie aktiv zu. Stellen Sie präzise Fragen.
- Organisieren Sie Ihre Gedanken, bevor Sie sprechen.
- Legen Sie Wert auf Verständlichkeit und klaren Ausdruck der eigenen Gedanken.
- Geben Sie alle Informationen weiter, die dem Sitzungsverlauf dienlich sein können.
- Lassen Sie andere TeilnehmerInnen ausreden. Lassen Sie auch andere Meinungen gelten. Gehen Sie sachlich und argumentativ auf das ein, was andere sagen.
- Regen Sie sich nicht über Einzelheiten auf, versuchen Sie stattdessen, den Sinn einer Aussage zu erfassen.
- Achten Sie auf körpersprachliche Signale, sowohl bei sich als auch bei anderen TeilnehmerInnen.
- Argumentieren Sie nicht "aus dem hohlen Bauch", Gefühle müssen ausgesprochen, aber nicht ausgetobt werden.
- Denken Sie immer wieder daran, dass auch Sie für den Verlauf und das Gelingen der Besprechung verantwortlich sind.
- Stehen Sie zu Ihren eigenen Äußerungen, indem sie solche auch entsprechend titulieren. Verwenden Sie nicht vorgeschobene Formulierungen wie "man" und "es".
- Vermeiden Sie „Killerphrasen" wie
 - Das haben wir noch nie so gemacht!
 - Das haben wir schon immer so gemacht!
 - Das wird überall so gemacht
 - Das ist selbstverständlich
 - Wer soll denn das bezahlen?
 - Was verstehen Sie denn davon?
 - Wie kommen Sie denn darauf?
 - Haben Sie denn darin Erfahrung? usw.