

# Eine starke Runde für die Gesundheit

Gesundheitszirkel bieten Unternehmen einen effizienten Umgang mit aktuellen Herausforderungen. Mitarbeitende setzen sich mehrmals zusammen und entwickeln Massnahmen – sie werden zu Beteiligten am Organisationsprozess und können ihr Wissen gewinnbringend für den ganzen Betrieb einsetzen.

Von Anita Emch

Heute müssen Betriebe schnell und wirksam auf Veränderungen reagieren. Dazu brauchen sie eine tragfähige, flexible Organisation. Dies bedingt, dass Massnahmen der Firma angepasst, gut implementiert und evaluiert werden. Der Gesundheitszirkel wird diesen Anforderungen gerecht. Mitarbeitende verschiedener Hierarchiestufen entwickeln gemeinsam Massnahmen rund um Gesundheit und Wohlbefinden.

Dieses Vorgehen gewährleistet, dass die Massnahmen optimal auf den Betrieb und sein Personal zugeschnitten sind. Gleichzeitig wird das gegenseitige Verständnis gestärkt, was zentral ist, da Veränderungen oft als Bedrohung wahrgenommen werden. Zusätzlich wird der Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden gefördert. Die Forschung zeigt: Projekte mit Partizipation der Mitarbeitenden sind erfolgreicher.

## Was ist ein Gesundheitszirkel?

Der Gesundheitszirkel ist Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), das unter anderem aus Analyse, Entwicklung von Massnahmen, Umsetzung, Evaluation und Integration besteht. Im Zirkel werden Massnahmen zu Themen wie Arbeitsorganisation, Kommunikation und Betriebsklima entwickelt. Dadurch können beispielsweise

Auswirkungen von Stress minimiert und Leistung, Motivation und Betriebsklima optimiert werden. Ziel ist, die Mitarbeitenden proaktiv zu unterstützen.

Bei der Entwicklung der Massnahmen werden sowohl das Verhalten der Mitarbeitenden (zum Beispiel Umgang mit Stress) als auch die Verhältnisse im Unternehmen (zum Beispiel stressauslösende Arbeitsorganisation) berücksichtigt. Um Wechselwirkungen zwischen Verhalten der Mitarbeitenden und Verhältnissen im Unternehmen zu optimieren, ist es unumgänglich, auf beiden Ebenen gleichzeitig anzusetzen.

Im Zirkel müssen die zentralen Perspektiven des Systems berücksichtigt

sein. Dementsprechend sollten die Teilnehmenden des Gesundheitszirkels gewählt werden – pro Betriebsbereich jeweils ein bis zwei Personen. Bei manchen Themen ist es sinnvoll, alle Hierarchiestufen einzubeziehen. Gewisse heikle Themen dagegen werden von Angestellten ungerne thematisiert, wenn ihre Vorgesetzten dabei sind. Dies ist bei der Zusammensetzung des Zirkels zu beachten.

## Der Ablauf des Zirkels

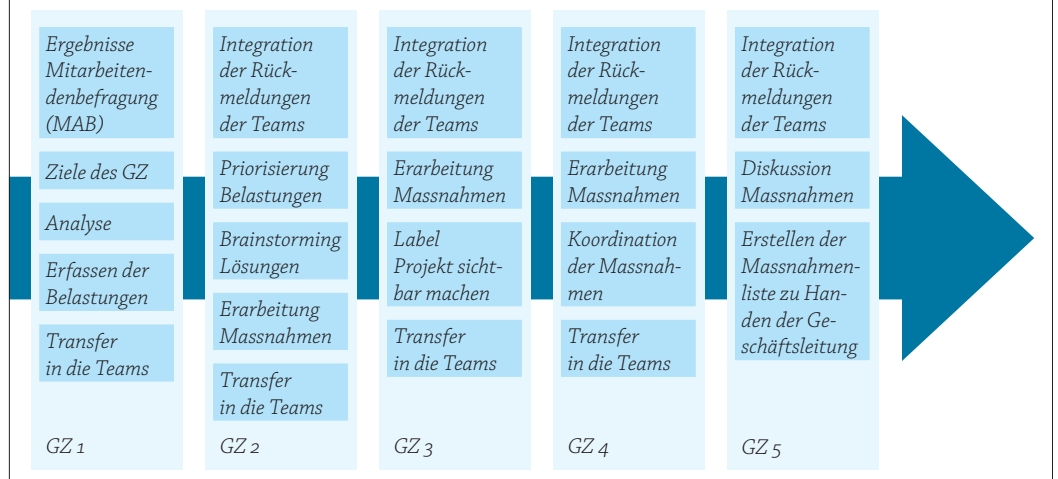
Ein Beispiel für den Ablauf eines Gesundheitszirkels (siehe Grafik): Die Teilnehmenden analysieren beim ersten Treffen die Ressourcen und Belas-

## BUCH

Alfons Schröer, Reinhold Sochert: Gesundheitszirkel im Betrieb. Universum Verlagsanstalt 1996. 112 Seiten.

Birgit Aust, Antje Ducki (2004): Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences with Health Circles in Germany. Journal of Occupational Health Psychology, Vol 9, No.3, 258-270.

### ABLAUF GESUNDHEITZIRKEL (GZ)



«DIE GESUNDHEITSZIRKEL ENTWICKELTEN 80 MASSNAHMEN – 40 SETZEN WIR NUN UM»

Das Volksschulamt des Kantons Zürich (120 Mitarbeitende) hat von März bis Mai 08 zwei Gesundheitszirkel ins Leben gerufen. In den beiden Gruppen waren Angestellte aller Hierarchien und Bereiche vertreten. Die Zirkel trafen sich je viermal für zweieinhalb Stunden und wurden durch die externen Leiterinnen Anita Emch (Autorin des Haupttexts) und Anja Barizzi moderiert. Willi Schmid, Leiter Zentrale Dienste, zum Vorgehen und zu den Resultaten:

**fit im job: Willi Schmid, welche Ziele hatten Ihre Gesundheitszirkel?**  
 Willi Schmid: Eine Mitarbeitendenbefragung vom Herbst 07 hatte sehr positive Ergebnisse ergeben, beispielsweise eine hohe Arbeitsmotivation. Solche Ressourcen wollten wir durch die Zirkel stabilisieren. Gleichzeitig wollten wir Schwachpunkte wie etwa Stress und Zeitdruck angehen.

**Was hat die Arbeit der beiden Zirkel schliesslich ergeben?**  
 Die Teilnehmenden haben, immer mit Einbeziehung ihrer Teams, Ideen in den Zirkel hineingetragen, diese überprüft und Lösungsansätze entwickelt. Es kam eine Liste mit rund 80 Massnahmen zusammen. Die Geschäftsleitung legte dann fest, welche Massnahmen umgesetzt werden sollten: rund die Hälfte. Seit Juni sind wir in der Umsetzungsphase.

**Welche Massnahmen ergreifen Sie nun gegen den Stress?**  
 Mehrere. Zeitdruck ergibt sich bei uns zum Beispiel, weil wir Telefonzeiten von 8–12 und 13.30–17 Uhr haben und die Leute dadurch häufig in ihrer Arbeit unterbrochen werden. Die Zirkel schlugen vor, die Telefonzeiten um eine Stunde zu verkürzen. Die Geschäftsleitung wollte dies nicht, da wir ein Dienstleistungsbetrieb sind. Stattdessen werden Pufferzeiten eingeführt, sodass alle Mitarbeitenden gewisse stille Arbeitszeiten haben. Ein anderer Schwachpunkt sind körperliche Beschwerden wegen des vielen Sitzens. Eine der Massnahmen: Ein Ergonom wird jeden Arbeitsplatz überprüfen und mit den Leuten Haltung und Bewegungsmöglichkeiten anschauen.

**Haben die Gesundheitszirkel zu Überraschungen geführt?**

Nein, sie haben vielmehr unsere Vermutungen zum Zustand im Betrieb bestätigt.

**Können Sie die Kosten der umzusetzenden Massnahmen beziffern?**

Nein, das ist noch nicht möglich. Wobei die meisten Massnahmen nicht so viel kosten, weil sie die organisatorische Ebene betreffen.

**Gibt es eine Fortsetzung der Zirkel?**

Ja, wir werden sie künftig jeden Januar wiederholen, um die Situation neu zu beurteilen.

**Wo sehen Sie im Rückblick Vor- und Nachteile des Zirkels?**

Die Mitarbeitenden schätzten es, involviert zu sein. Dafür mussten sie aber einige Stunden investieren; Teilnehmende der Zirkel haben rund 20 Stunden aufgewendet. Auf Unternehmensseite zeigt man den Mitarbeitenden, dass man sie ernst nimmt. Dieser Vorteil ist gleichzeitig ein Nachteil. Denn man weckt Hoffnungen, kann aber nicht alle Wünsche erfüllen. Die Konsequenz: Jene, die ihre Wünsche nicht erfüllt sehen, haben teilweise das Gefühl, es sei eine Pseudoübung. Es ist halt so, dass die Akzeptanz des Gesundheitszirkels davon abhängt, wie die individuellen Bedürfnisse berücksichtigt wurden.

**Ihr Tipp: Was ist nötig, damit ein Gesundheitszirkel funktioniert?**

Die Akzeptanz ist höher, wenn der Zirkel von einer externen Person geführt wird. Und es braucht ein gutes Betriebsklima. Wenn das nicht stimmt, sind grundlegendere Massnahmen als ein Gesundheitszirkel nötig. (frn)



Willi Schmid, Leiter Zentrale Dienste beim Volksschulamt des Kantons Zürich

**AUTORIN**  
 Lic. phil. Anita Emch, Mitarbeiterin des Beratungszentrums BGM-Zürich. BGM-Zürich ist Teil der Abteilung Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement, welche eine Kooperation des Instituts für Sozial- und Präventivmedizin (Universität Zürich) und des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ETH Zürich) ist. anita.emch@ifspm.uzh.ch

**ONLINE**  
 BGM-Zürich: www.bgm-zh.ch  
 Volksschulamt: www.volksschulamt.zh.ch

tungen im Unternehmen, idealerweise gestützt auf die Ergebnisse einer vorangegangenen Mitarbeitendenbefragung. Wichtig ist der anschliessende Infotransfer vom Zirkel zu den Teams, damit die Einbindung aller Beteiligten des Systems gewährleistet und ihr Know-how systematisch abgeholt wird.

Im zweiten Gesundheitszirkel bringen die Teilnehmenden die Rückmeldungen aus den Teams ein. Sie priorisieren Schwerpunktthemen aufgrund der Kriterien Belastungsgrad, Anzahl Betroffene und Häufigkeit. In einem Brainstorming sammeln sie Verbesserungsideen auf Verhaltens- und Verhältnisebene. In den Teams holen sie danach weitere Lösungsideen ab. In den weiteren Zirkeln erarbeiten die Teilnehmenden Massnahmen nach folgenden Kriterien:

- Welchem Thema (zum Beispiel Zeitdruck) kann die Belastungssituation zugeordnet werden?
- Was konkret soll gemacht werden?
- Für welche Zielgruppe wird die Massnahme hilfreich sein?
- Wer ist verantwortlich?
- Wann wird die Massnahme eingeführt?

Die Lösungsvorschläge werden diskutiert, allenfalls ergänzt und protokolliert. Ein Label wie beispielsweise VSA<sup>x</sup> und (VSA = Volksschulamt; siehe Interview) unterstützt die Kommunikation innerhalb des Unternehmens und macht das Projekt sichtbar. Die Massnahmen werden koordiniert, zu einer konkreten Massnahmenliste (wer macht wann was?) zusammengestellt und der Geschäftsleitung präsentiert. Studien zeigen, dass zwischen 45 bis 86 Prozent

aller Vorschläge innerhalb der ersten sechs bis zwölf Monate implementiert werden.

**Zirkel als Dauerinstitution**

Die Evaluation findet nach rund sechs Monaten mit den Zirkelteilnehmenden statt. Sie nehmen Stellung zu: Welche Massnahmen sind umgesetzt und haben funktioniert? Welche sind nicht umgesetzt oder haben nicht funktioniert? Gibt es Erklärungen?

Es empfiehlt sich, Betriebliches Gesundheitsmanagement beziehungsweise Gesundheitszirkel ins bestehende Managementsystem zu integrieren und damit nachhaltig gesunde Mitarbeitende in einem gesunden Betrieb zu gewährleisten. ●●

Hinweis: BGM wird im Kt. Zürich bis Ende 08 vom kantonalen Lotteriefonds unterstützt.