



Im weiteren Verlauf stehen technische, ergonomische, organisatorische und personenbezogene Lösungsvorschläge der ein- bis anderthalbstündigen Diskussionen im Vordergrund. Mit ihren Veränderungsideen sollen die Beschäftigten mithelfen, ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern und ihre Arbeitsfähigkeit langfristig sicherzustellen.

Im Einzelnen können exemplarisch folgende Fragen bearbeitet werden:

- Herausarbeiten von Situationen und Arbeitsprozessen, die gesundheitliches Gefährdungspotenzial beinhalten
- Herausarbeiten der dadurch entstehenden Anforderungen
- Erkennen der daraus folgenden Wirkungsmechanismen
- Erkennen, wie aus Anforderungen Belastungen werden können
- Herausarbeiten möglicher konkreter Auswirkungen der Belastungen
- Erkennen von Möglichkeiten, die zu einer Reduktion der Belastungen führen können
- Erarbeiten von strukturellen Veränderungsmöglichkeiten
- Erarbeiten von persönlichen Veränderungsmöglichkeiten
- Herausarbeiten, was verändert werden kann und darf
- Festhalten, wer an den Veränderungen beteiligt sein muss
- Dringlichkeiten festlegen
- Aufgabenteilung, wer für welche Schritte verantwortlich ist

*Vorbereitung:* Wenn im Vorfeld durch einen [Gesundheitsbericht](#) oder durch eine [Mitarbeiterbefragung](#) **gesundheitliche Problembereiche** im Unternehmen identifiziert wurden, existiert bereits eine gute Grundlage, um zu entscheiden, in welchen Arbeitsbereichen Gesundheitszirkel besonders wichtig sind. Weitere Hinweise ergeben sich beispielsweise durch den Krankenstand, hohe Fluktuationsraten, Leistungsverlust oder hohe Fehlerraten. Generell kann der Gesundheitszirkel in allen Abteilungen mit vielfältigen und diffizilen [Belastungsfaktoren](#) angewandt werden.

Neben **Arbeitsbereichen** können die Zirkel beispielsweise auch auf **Mitarbeitergruppen** ausgerichtet werden. Im Zuge der demografischen Entwicklung und der Anhebung des Renteneintrittalters kann es sinnvoll sein die Zirkel speziell auf **ältere Mitarbeiter** auszurichten, um deren spezifische Belastungssituation zu erfassen und geeignete Maßnahmen zu entwickeln, die ein langes und gesundes Verbleiben im Unternehmen fördern. Auch ein Gesundheitszirkel für das **mittlere Management** ist sinnvoll. Die Belastungen für die Führungskräfte in „Sandwichpositionen“ sind groß und können eine gesonderte Bearbeitung notwendig machen.



*Homogene Zirkel:* Ein anderes Zirkelmodell sieht vor, die Mitarbeiter mit dem Moderator allein zu lassen, da dies eher eine offene und vertraute Gesprächsatmosphäre ermöglicht, wenn über sensible Themen gesprochen wird. Dadurch können sich besonders wertvolle Hinweise und Ergebnisse erarbeiten lassen. Die Herausforderung für diese Form liegt darin, dass lange Listen mit „heißen“ und dringlichen Themen entstehen können, welche im Anschluss des Zirkels nur geringe Chancen auf eine Umsetzung haben. Aufwand, Kosten und die Bereitschaft der Geschäftsführung sollten daher zumindest im Hintergrund berücksichtigt werden.

*Mischmodelle:* In der Praxis haben sich inzwischen auch Mischmodelle durchgesetzt. Häufig arbeiten die Beschäftigten mit dem Moderator zu Beginn der Zirkel allein. Diese Phase ist beendet, wenn die gesundheitsrelevanten Arbeitsbedingungen aufgelistet worden sind. Im Anschluss werden Führungskräfte und Entscheider integriert.

## Praxistipps

*Regeln für die Zusammenarbeit:* Vor dem Zirkelbeginn sollten [Verfahrensregeln](#) vereinbart werden. Hierzu gehört zum Beispiel, dass die Treffen kontinuierlich stattfinden, sich die gewählten Beschäftigten zur regelmäßigen Teilnahme verpflichten und persönliche Äußerungen im Raum bleiben.

Jeder ist Experte, und zwar auf seinem Gebiet. Jeder hat die Möglichkeit, auszureden und seine Meinung frei zu äußern. Meinungen sollen nicht der Person angelastet werden. Was in der Gruppe gesagt wird soll in der Gruppe bleiben.

Auch eine Fokussierung auf die gesundheitsrelevanten Themen ist wichtig. Ausufernde Nebendiskussionen müssen durch den Moderator zurückgedrängt werden. Abweichende Meinungen zu einzelnen Themen sollten begründet werden.

*Ergebnisse der Zirkelarbeit:* In der abschließenden Sitzung des Gesundheitszirkels werden die Verbesserungsvorschläge systematisiert. Da oftmals nicht alle Vorschläge verwirklicht werden können, empfiehlt es sich, dass sich die Gruppe auf die zentralen und wesentlichen Vorschläge einigt. Es ist sinnvoll, einen Umsetzungsplan aufzustellen, der bei der abschließenden Präsentation einem Entscheidungsgremium (z. B. Geschäftsführung oder Arbeitskreis Gesundheit) vorgestellt wird. Die Ergebnisse der Arbeit und die beschlossenen Maßnahmen sollten allen Mitarbeitern präsentiert werden.

