

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit



Nr. 11, September 1996

ISSN 0944-565X

Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder

Wibke Derboven, Michael Dick, Mira Chr. Waibel, Theo Wehner

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit

Herausgeber: Theo Wehner & Egon Endres

© 1996 bei den Autoren

Geschäftsführung: Ursel Meyer
TU Hamburg-Harburg; 1-08/1
D – 21071 Hamburg

Erfahrungsorientiertes Problemlösen in Gruppen. Konzeptionelle Präzisierung und neue Anwendungsfelder

Harburger Beiträge zur Soziologie und Psychologie der Arbeit; Nr. 11; 1996

Wibke Derboven, Michael Dick, Mira Chr. Waibel, Theo Wehner

1. Die heterogene Praxis von Gruppenarbeit und Partizipation.....	4
1.1. Kriterien für innovative Formen von Gruppenarbeit.....	5
1.2. Partizipationsorientierte Gruppenkonzepte	7
2. Problemlösearbeit in Gruppen: Konzeption und Definitionsmerkmale.	9
3. Anspruch und Wirksamkeit von Zirkeln: Ein Blick in die Literatur	11
4. Fallstudien	13
4.1. Problemlösearbeit in der öffentlichen Verwaltung	14
4.2. Auslösende Problemlage und Initiative spiegeln Rahmenbedingungen wider	14
4.3. Initiierung, Zusammensetzung und Transparenz nach außen sind zentrale Elemente der Zirkelorganisation.....	18
4.4. Freie Themenwahl fördert Commitment und erhöht die Anforderungen.....	20
4.5. Die methodische Balance zwischen Problemlösung, Kommunikation, Gruppendynamik, Reflexion und Qualifizierung läßt Erfahrung wirksam werden.....	21
4.6. Erfahrung aneignen statt enteignen.....	23
5. Zirkel als Bestandteil veränderungsorientierter Beteiligungskonzepte.	24
Literatur	26
Anhang: Dokumentation eines Gesundheitszirkels	30

1. Die heterogene Praxis von Gruppenarbeit und Partizipation

An vielen Gruppenarbeitskonzeptionen fällt der hohe gestalterische Anspruch auf, der einer verbreiteten Beharrlichkeit betrieblicher Strukturen gegenübersteht. Widerstände liegen dabei nicht unbedingt in den klassischen sozial- und arbeitspolitischen Fronten, wird doch in den neuen Konzepten die aktive Rolle der Beschäftigten hervorgehoben.¹ Insbesondere deren Erfahrungsschatz in der Arbeit vor Ort wird als unverzichtbar für die Gestaltung von Arbeitsprozessen angesehen. Der folgende Beitrag greift eines der wichtigsten neuen Gestaltungsinstrumente, die Qualitätszirkel oder Problemlösegruppen, auf und versucht Begriffe und Konzepte innerhalb ihrer Diskussion zu präzisieren. Anhand empirischer Erfahrungen soll die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit sichtbar gemacht werden, um die Aufmerksamkeit auf die Gestaltungschancen, die diese Gruppeninstrumente eröffnen, zu lenken. Im Anhang wird der Verlauf eines Gesundheitszirkels dokumentiert.

Zirkel und verwandte Instrumente lassen sich nur im Kontext des Aufschwungs der Gruppenarbeitskonzepte als neue Formen der Arbeitsorganisation beurteilen. Unter Stichworten wie 'Teamkonzepte' oder 'Kleingruppenaktivitäten' (z.B. Ackermann, 1992) werden Zirkel häufig mit teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG), Benutzerteams, Projektgruppen u.ä. unter dem Oberbegriff 'Gruppenarbeit' subsummiert (zur Abgrenzung TAG-Zirkel vgl. Strasmann, 1986b). Ein psychologisches Handwörterbuch etwa definiert: „Qualitätszirkel greifen somit Gedanken der Mitarbeiterbeteiligung und der Gruppenarbeit auf und verbinden sie zu einem Konzept partizipativer Gruppenarbeit auf freiwilliger Grundlage“ (Antoni & Bungard, 1993, S.575). Trotz dieser begrifflichen Verwirrung haben Zirkel sich seit den frühen 80er Jahren in verschiedenen Industriezweigen verbreitet. Da Gruppenarbeitskonzepte keine neue Erfindung sind, sondern Arbeit immer in informellen oder formalen Gruppenkontexten stattfand, stellt sich die Frage, was die Zirkelidee so populär macht - obwohl, oder gerade weil sowohl das Konzept wie auch die Praxis keine im eigentlichen Sinne innovativen Methoden oder Instrumente aufweisen. Das vielleicht nicht ganz grundlose Vorurteil, Zirkel seien Plauderrunden („die sabbeln doch nur rum“, Camin, 1994; S.34, „Debattierclubs“, Klingelschmitt, 1994) oder gar Kaffeekränzchen, das in der Praxis gelegentlich zu vernehmen ist, unterstreicht dies. Andererseits ist unbestreitbar, daß sich durch die (Wieder-) Belegung der Kategorie „Gruppe“ in der Produktionspraxis einiges verändert hat.

Diese Veränderungen verlaufen allerdings weder linear entlang von theoretischen Konzepten, noch weisen sie Einheitlichkeit auf. Die Ausprägungen der Gruppenarbeit in der Praxis reichen vielmehr über eine konservativ tayloristische, aber extrem arbeitsintensivierende Form bis hin zu ganzheitlichen und kaum oder gar

¹ Es wird dabei implizit oder explizit an humanistische Motivationstheorien der fünfziger Jahre (z.B.: Maslow 1954; Argyris 1957; Herzberg et. al. 1959; vgl. Comelli 1985; Strasmann 1986; Wiendieck 1986), die die Wichtigkeit sozialer Kontakte und der Selbstverwirklichung in der Arbeit betonen, angeknüpft.

nicht arbeitsintensivierenden Formen. So unternahmen zum Beispiel die Umstrukturierungsmaßnahmen bei Opel mehrere Richtungsänderungen: Während dort 1989 eine „wegweisende“ Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde, die als Ergebnis „eindrucksvoller Pionierarbeit“ des Betriebsrats „im Hinblick auf die integrativen Potentiale von Gruppenarbeit“ gelten kann, geht man inzwischen wieder den Weg einer „selektiven Leistungsolitik“ (Stahlmann, 1995, S.35). Die schlanke Produktion im neuen Eisenacher Werk steht nicht unter dem Banner der Aufgabenerweiterung, Humanisierung oder soziotechnischen Arbeitsgestaltung, sondern unter klar benannten Effizienzzielen: „mit immer weniger Arbeitern auf immer kleineren Flächen immer mehr Fahrzeuge bauen“ (Klingelschmitt, 1994)². Eine Zeitlang konnte das Volvo-Werk in Kalmar als Beispiel einer auch humanisierenden Form der Gruppenarbeit dienen, das Werk wurde jedoch inzwischen geschlossen, ebenso wie das erst kurz zuvor eröffnete Werk Uddevalla (vgl. Berggren, 1993). Diese Beispiele machen deutlich, daß das Merkmal 'Gruppe' allein noch kein Garant für Humanisierung ist. Sich von der Gruppenarbeit mehr 'Menschlichkeit' am Arbeitsplatz zu versprechen und ihr per se Humanisierungspotential zuzuschreiben, ist vor diesem Hintergrund nicht nur eine Pauschalisierung, sondern auch ein folgenreiches Mißverständnis. Der extreme Wandel in der Ansicht über Gruppenarbeit auf Unternehmenseite von flächendeckender Ablehnung zu euphorischer Zustimmung innerhalb weniger Jahre ist jedenfalls kein Indiz für einen eindeutigen Humanisierungstrend in der industriellen Arbeitswelt. Die Schwierigkeit, das Wesen der Gruppenarbeitsdebatte zu identifizieren, liegt auch an der Vermischung unterschiedlicher Begründungs- und Erklärungszusammenhänge, wie dem Bestreben, wirtschaftliche und humanistische Ziele konsensualisieren zu wollen. Vorläufig erscheint es sinnvoll, zwischen traditionellen Formen der Gruppen- und Einzelarbeit, sowie neuen Organisationsformen der Arbeit, einzeln oder in Gruppen, zu unterscheiden.

1.1. Kriterien für innovative Formen von Gruppenarbeit

Wenn das Konzept 'Gruppenarbeit' in Abgrenzung zum 'Taylorismus' verwendet wird, zeigt dies, daß dessen „wissenschaftliche Betriebsführung“ (Taylor, 1913) den heutigen Marktbedingungen und technologischen Möglichkeiten nicht mehr angemessen ist. Historisch gesehen unterstützt die tayloristische Gestaltung der Arbeit, und besonders ihre pragmatische Perfektionierung durch Henry Ford, die Produktion von einheitlichen Massengütern mit langen Produktzyklen. Drei Grundmaximen prägen den Taylor- und Fordismus: die streng hierarchische Aufbau- und Ablauforganisation, extrem arbeitsteilige Tätigkeiten und sekundengenau getaktete,

2 Der Teamsprecher wird hier nicht von der Gruppe gewählt, sondern per Selektionsverfahren vom Management eingesetzt. Auch das Qualifikationsprofil ist eindrucksvoll: Das Durchschnittsalter beträgt 29 Jahre, beschäftigt werden nur „Mitarbeiter mit Qualifikationen vom Facharbeiter aufwärts; Akademiker, insbesondere Diplomingenieure arbeiten in der Linie am Band“ (Stahlmann, 1995, S.37). Hinter dem anmutigen Begriff „visualisierendes Management“ verbergen sich „große elektronische Anzeigetafeln“, auf denen „Stillstände, der Bandabschnitt des gerade aufgetretenen Problems“ u.ä. (ebd., S.36) für alle sichtbar angezeigt werden. Die möglichst einheitliche Kleidung aller Belegschaftsmitglieder komplettiert das Bild einer straff organisierten Leistungsschmiede.

programmierte Arbeitsabläufe. Seit einigen Jahrzehnten individualisieren sich jedoch die Nachfragestrukturen, neue Arbeitsorganisationsformen müssen gefunden werden, um eine flexibilisierte Angebotsstruktur mit wesentlich kürzeren Produktzyklen zu gewährleisten. Unter diesen neuen Anforderungen läßt man vom Postulat der perfekten Planbarkeit ab und wendet sich mehr und mehr dem Prinzip der 'Selbstorganisation' zu.

Wenn Gruppenarbeit mit dem innovativen Anspruch der 'Selbstorganisation' verbunden wird, geht es also nicht darum, einzeln arbeitende Beschäftigte in Gruppen zusammenzuführen, sondern „aus bestehenden (eventuell informellen) Gruppen solche mit spezifischen Organisationsmerkmalen“ (Endres & Wehner, 1993b; S.14) zu machen. Kriterien, die eine sinnvolle Beschreibung und Abgrenzung solcher Formen der Arbeitsorganisation ermöglichen, sind:

- ◆ der Grad der Partizipation ausführender Mitarbeiter an Planungs- und Entscheidungsprozessen,
- ◆ der Grad und die Gestaltung von Kooperation zwischen verschiedenen Bereichen,
- ◆ die Breite der Qualifizierungsspielräume,
- ◆ die Reichhaltigkeit der Arbeitsaufgabe und
- ◆ der Selbstregulationsraum von Arbeitsgruppen.

Diese Merkmale sind nicht unabhängig voneinander zu verstehen, vielmehr deuten sie darauf hin, daß statt punktueller Veränderungen insgesamt ein anderes Organisationsverständnis gefragt ist. Bei genauer Hinsicht zeigt sich nämlich, daß sich diese Kriterien einander bedingen: Partizipation läßt sich auch als eine Form der Kooperation in vertikaler Richtung, statt wie meist gefordert, lediglich auf horizontaler Hierarchieebene, verstehen. Eine solche *expansive Kooperation* (Wehner, Raeithel, Clases & Endres, 1996), bzw. *Gestaltungspartizipation* (Kißler, 1992b) verbreitert gleichzeitig die Selbstregulationsräume der Beschäftigten. Kooperation als isoliertes Schlagwort hilft in der Diskussion nicht weiter: „Keine Gruppenarbeit liegt dann vor, wenn die Aufgaben durch den Vorgesetzten festgelegt sind, auch wenn dabei ein hohes Maß an Kooperation mit Arbeitskollegen vorgesehen ist“ (Däubler, 1988, zitiert nach Esser, 1992, S.19). In diesen Fällen bestehen die Handlungsspielräume der Beschäftigten lediglich in der Korrektur oder Optimierung vorgegebener Abläufe. Wir sprechen von *korrektiver Kooperation* (Wehner, Raeithel, Clases & Endres, 1996) oder *Korrekturpartizipation* (Kißler, 1992b). In diesem Modell läßt sich sowohl Gruppenarbeit, als auch Einzelarbeit in weitgehender Selbstregulation vorstellen. Veränderte Kooperations- und Partizipationsanforderungen bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Aufgabengestaltung, sie wird um planerische und strategische Aufgaben erweitert. Ein ganzheitliches Verständnis der Arbeitsaufgabe steht folglich im Mittelpunkt aktueller arbeitspsychologischer Konzepte (Ulich, 1992; Hacker, 1986). Endres und Wehner (1993b) heben vor einem veränderten Aufgabenverständnis acht Gestaltungsmerkmale für Gruppenarbeit hervor: Gemeinsame Arbeitsaufgabe, Selbstorganisation und Kompetenz der Gruppe,

Gruppengespräche, Gruppensprecher, abgestufte Qualifikationsanforderungen, veränderte Arbeitszeitorganisation, neue Entlohnungsformen und verbesserte Umfeldbedingungen. Es ist evident, daß ein solches Vorhaben erhebliche Qualifizierungsanforderungen stellt. Ein begrifflich passendes Qualifizierungskonzept wurde ebenfalls bereits vorgeschlagen: „*Kooperative Selbstqualifikation* vollzieht sich im Zusammenarbeiten an einer konkreten Aufgabe mit anderen Mitarbeitern, die meist unterschiedliche Fachkenntnisse haben“ (Heidack, 1989, S.5; Hervorhebung durch die Autoren). Eine solche Qualifizierung findet weniger als ausgelagertes Fortbildungsangebot in Seminarform statt, sondern vor allem im Kontext des unmittelbar praktischen Arbeitsvollzuges. Das Konzept des *situierten Lernens* („situated learning“, Lave & Wenger 1991; vgl. Wehner, Clases & Endres, 1996) entwirft Lernprozesse als eine sich kontinuierlich vollziehende Integration von *Novizen* in eine *Praxisgemeinschaft* durch die Übernahme von Tätigkeiten innerhalb dieser Gemeinschaft. Das Individuum beginnt diese Integration von der *Peripherie* des Praxisfeldes aus und wird mehr und mehr auch in zentrale Arbeitsaufgaben der jeweiligen Gemeinschaft eingebunden. Auch daran wird deutlich, daß die Qualifizierung von Beschäftigten mit der Entwicklung der Organisation und ihrer Teilsysteme einhergehen muß. *Kooperation, Partizipation, Qualifizierung und Selbstregulation müssen als untrennbar zusammenhängende Prinzipien einer innovativen Arbeitsorganisation gelten.*

1.2. Partizipationsorientierte Gruppenkonzepte

Es wurde gezeigt, daß Gruppenarbeit erstens keine neue Erfindung ist und zweitens nach wie vor auch in stark arbeitsteiligen Strukturen vorkommt. Gruppenarbeitskonzepte implizieren somit zwar eine stetige Beteiligung am Gruppengeschehen in der Arbeitsaufgabe, eine Einbindung in traditionelle Planungsaufgaben hängt jedoch von der jeweiligen Legitimation der Gruppe ab. Partizipationskonzepte sind hingegen per se durch Gestaltungschancen und Entscheidungslegitimationen in einem bestimmten Ausmaß charakterisiert. Als Partizipation wird gewöhnlich eine Beteiligung an Planungs- und Entscheidungsprozessen über die Ausführung der eigentlichen Aufgabe hinaus bezeichnet (vgl. Kißler, 1992a). Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Art der Partizipation qualitativ sehr unterschiedlich sein kann. Sie reicht vom Partizipieren an direkt produktivitätssteigernden Korrekturmaßnahmen über das Partizipieren an der Gestaltung der eigenen Arbeitsbedingungen und damit indirekt produktivitätssteigernden Korrekturmaßnahmen bis hin zum Partizipieren an innovativen und konzeptionellen Maßnahmen. Die Beteiligung an zusätzlichen Tätigkeiten im Sinne eines *job enrichment* oder in *neuen Formen der Arbeitsgestaltung* (Ulich, 1992) hingegen mag zwar Qualifizierung, Aufgabenerweiterung und begrenzte Selbstregulation zulassen, impliziert jedoch nicht per se die Planung der Arbeitsprozesse und Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Erst wenn expansive Formen der Kooperation über traditionelle Bereichsgrenzen hinaus ermöglicht werden, sprechen wir von Partizipation.

Zumindest beim derzeitigen Stand der Diskussion und der betrieblichen Praxis ist die Unterscheidung zwischen der Ausführung der eigentlichen Arbeitsaufgabe in -

traditionellen oder selbstregulierenden - Gruppen und der Partizipation im Sinne einer Beteiligung an Planungs- und Entscheidungsprozessen notwendig. Ersteres läßt sich mit Effizienzsteigerungen begründen, eine Humanisierung, oder besser Demokratisierung der Strukturen hingegen erfordert zusätzlich die dadurch noch nicht gewährleisteten Partizipations- und Kooperationsräume. Mit dieser analytischen Trennung müssen auch die verschiedenen Gestaltungsmaßnahmen unterschieden werden. *Problemlösegruppen*, *Projektgruppen* und *industrielle Gruppenarbeit* können als voneinander abgrenzbare Grundkonzeptionen bezeichnet werden (ähnlich: Breisig, 1990; Kühl, 1994, S.63ff.). Problemlösegruppen werden meistens unter dem Begriff *Zirkel* behandelt, wobei der Zirkelbegriff ebenfalls verschiedene Instrumente umfaßt: etwa Qualitätszirkel, Sicherheitszirkel (König, Kirschstein & Weller, 1989), Gesundheitszirkel (Westermayer & Bähr, 1994), aber auch Werkstattkreise und Lernstätten. Der Begriff der *Problemlösegruppe* impliziert dabei die zahlreichen Gemeinsamkeiten der Konzepte und vermeidet eine - in Anbetracht der dort behandelten Themen meist wenig sinnvolle - inhaltliche Festlegung. Mit Projektgruppen sind solche gemeint, die als zentrale Arbeitsform und Haupttätigkeit der Akteure Unternehmensbereiche gestalten, nicht aber solche, die zusätzlich zur zentralen Arbeitsform existieren. Ein Beispiel für die Gestaltung industrieller Gruppenarbeit ist das Konzept der *teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG)*, vgl. Ulich, 1992; Strasmann, 1986a). Gemeinsam ist allen drei genannten Arbeitsformen die Anreicherung der Arbeitsaufgaben sowie im begrenztem Maße erweiterte Dispositionsmöglichkeiten.

Konzeptionelle Unterschiede ergeben sich aus der Verschiedenheit der zu bewältigenden Aufgaben. Sie reichen von der gemeinsamen Planung und Ausführung aller täglichen Arbeitsaufgaben in industrieller Gruppenarbeit bis zur punktuellen Bearbeitung dringender Mißstände in Problemlösegruppen. Darüber hinaus sind die jeweiligen Gruppen in verschiedenem Grad räumlich und zeitlich in die Organisation integriert: Problemlösegruppen sind im Gegensatz zu industrieller Gruppenarbeit und Projektgruppen keine Organisationsform der *eigentlichen* Arbeit und finden *parallel* zu ihr statt. Sie können auch traditionelle Einzelarbeitsplätze ergänzen oder „problemlos in Fließbandarbeit integriert werden“ (Jansen, zitiert nach Kühl, 1994, S. 63). Problemlöse- und Projektgruppen werden für eine begrenzte Dauer initiiert, haben also einen *temporären* Charakter, während industrielle Gruppenarbeit langfristig angelegt und durch das *permanente* Zusammensein der Beteiligten geprägt ist. Projektgruppen und neue industrielle Gruppenarbeit implizieren die Ausführung der eigentlichen Arbeitsaufgabe in Gruppen und deren Selbstorganisation. Problemlösegruppen hingegen beinhalten immer einen Eingriff in bisher anderen Bereichen vorbehaltene Planungsprozesse und sind daher als Partizipationsansätze zu betrachten. Diese Partizipation verändert allerdings nicht die Einflußbereiche in Organisationen: „Die direkte Partizipation in Zirkeln verändert nicht die Führungsstrukturen, sondern die Führungsstile. [...] Der Aufbau von flächenförmigen Kommunikationsnetzwerken ist keinesfalls identisch mit flachen Entscheidungshierarchien“ (Greifenstein, Jansen & Kißler, 1993, S.309). Zwar scheint diese Feststellung den Problemlösegruppen lediglich korrektive Wirkung

zuzuschreiben, ihr Ansatz impliziert jedoch auch expansive Kooperation und Gestaltungspartizipation (s.u.).

Im Hinblick auf die Selbstorganisation und die Lernmodi in den einzelnen Gruppen ist vor allem zu fragen, inwieweit Problemlöse- und Projektgruppen als eigene Praxisgemeinschaften gelten können. Während Projektgruppen in der Regel zwar über eine begrenzte, dafür aber die gesamte Zeit zusammenbleiben und daher als vorübergehende Praxisgemeinschaft bezeichnet werden können, ist die Dauer des Zusammenseins in Problemlösegruppen insgesamt nur kurz. So bilden Problemlösegruppen keine eigene, sondern sind im Kontext einer größeren Praxisgemeinschaft zu sehen. Die gesamte Gruppe nimmt eine periphere Stellung zur originären Praxis ein und ist somit von unmittelbarem Handlungsdruck z.B. in der Produktion befreit.

2. Problemlösearbeit in Gruppen: Konzeption und Definitionsmerkmale

Qualitätszirkel, Werkstattkreise und ähnliche Problemlösegruppen zielen auf die Bewältigung lokaler Ausführungsprobleme. Planungsvorgaben können durch lokale Abstimmungen ergänzt und Inkompatibilitäten zwischen Planung und Praxis ausgeglichen werden. Weiterhin wollen Zirkel Kontakträume etablieren sowie Erfahrungsaustausche zwischen den Ausführenden verschiedener Bereiche bzw. Betriebe initiieren. Schließlich verfolgen sie auch Qualifizierungsstrategien und deren organisationale Verankerung.

In Übereinstimmung mit den vorherrschenden Konzeptionen bezeichnen wir eine Problemlösegruppe als *eine moderierte Gruppe von fünf bis zehn Mitarbeiter/innen einer ausführenden Hierarchieebene, die auf mehreren, regelmäßig stattfindenden Treffen über Arbeitsprobleme im weitesten Sinne sprechen und diese möglichst eigenverantwortlich zu lösen versuchen*. Die Entscheidung zur Mitarbeit in der Gruppe wird von den Mitarbeiter/innen freiwillig getroffen, die Teilnahme an den Sitzungen ist verbindlich, so daß sich ein fester Kreis von Teilnehmern bildet. Problemlösegruppen tagen meistens an einem arbeitsplatznahen Ort, die Teilnehmer werden für die Dauer der Sitzungen jedoch von ihrer eigentlichen Aufgabe freigestellt. Diese Merkmale werden fast übereinstimmend als typisch für Qualitätszirkel und verwandte Konzepte genannt (Bungard & Wiendieck, 1986; Strasmann, 1986; Bungard, 1988, 1992; Reichart, 1989; Johannes, 1993; Schmidt-Braße, 1994; Slesina, 1994). Darüber hinaus gibt es weitere, nicht immer explizierte Merkmale, die das Wesen einer Problemlösegruppe prägen und ohne deren Realisierung eine Gruppe nicht als Zirkel, Lernstatt oder Werkstattkreis bezeichnet werden sollte.

So wird in der gemeinsamen Problemlösearbeit immer an die Erfahrungen der Teilnehmer bei der Verrichtung ihrer Arbeitsaufgabe in der Vergangenheit angeknüpft, sie bietet damit für jeden Einzelnen einen Reflexionsrahmen. Weiterhin steht die Einrichtung von Problemlösegruppen grundsätzlich im Kontext des gesamtorganisatorischen Entwicklungsprozesses, es gibt einen spezifischen Anlaß oder Auslöser,

und die Arbeit des Kreises wird dementsprechend mit Zielen verbunden. Die Ziele der Teilnehmer, Moderatoren und Initiatoren können dabei durchaus verschieden sein, in jedem Fall beeinflussen sie wesentlich die konzeptionelle Gewichtung und inhaltliche Ausgestaltung der Problemlösearbeit und sollten daher expliziert werden. Häufig genannte Ziele sind: die Förderung innerbetrieblicher Kommunikation, z. B. durch Überwindung von Sprachlosigkeit und Resignation (Friszczewski, 1994); die Qualifizierung der Teilnehmer (z. B. Reichart, 1989); die Verbesserung von Produkt- und Prozeßqualität (z. B. Zink, 1992; Stumpf, 1986); die Verbesserung der Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit und Akzeptanz für neue Technologien (Antoni, Bungard & Lehnert, 1992); die Beteiligung bzw. Partizipation an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen (z. B. Kißler, 1992a, b) oder eben die Nutzung von Erfahrung und Expertenwissen der Mitarbeiter (z. B. Bungard & Antoni, 1995). Aus der Sicht der Mitarbeiter/innen können u. a. die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, soziale Aspekte, Qualifizierungs- und Aufstiegschancen oder einfach Neugier auf neue Verfahren und Methoden zur Teilnahme motivieren. Das Vorhandensein von Zielen ist zwar konstitutiv für Problemlösearbeit in Gruppen, die Zielvorstellungen variieren im Einzelfall jedoch je nach Kontext und Situation.

KONSTITUIEREND	MERKMALE	SITUATIV
MitarbeiterInnen der ausführenden Ebene (z. B. Produktion) Freiwillige und verbindliche Teilnahme	ZUSAMMEN- SETZUNG	Homogenität oder Heterogenität Gruppengröße Einbindung von Experten
Regelmäßige, festgesetzte Termine begrenzte Gesamtdauer während der Arbeitszeit	ZEIT	Turnus und Dauer der Treffen
Parallel zur Ausführung der eigentlichen Arbeitsaufgabe arbeitsplatznah	RAUM	evtl. zwischenbetrieblich wechselnd evtl. direkt am Arbeitsplatz
Gegenstände und Prozesse der eigenen Arbeit, besonders deren Probleme und Mißstände	THEMA	Grad der thematischen Eingrenzung Modus der Themenwahl
Erarbeitung von Verbesserungsvor- schlägen	AUFGABEN, ZIELE	Konkretheitsgrad der Vorgaben Vereinbarungen über die Umsetzung der Arbeitsergebnisse
Moderation Orientierung an der Erfahrung der Beschäftigten mit ihrer Arbeit vor Ort	METHODEN	Auswahl der Moderatoren Moderationsstil Arbeitsmethoden
Organisatorischer Entwicklungsprozeß Vorhandensein unterschiedlicher Zielsetzungen und Erwartungen	KONTEXT	Wirkungsgrad Erfolgskontrolle organisatorische Einbindung Bildung übergeordneter Gremien Implementierungspraxis

Tabelle1: Definitionsmerkmale für Problemlösegruppen: Zirkel, Lernstätten, Werkstattkreise

Die *konstituierenden* Merkmale gelten gleichermaßen für alle Anwendungsfelder, während die *situativen* Merkmale für Lernstätten, Zirkel und Werkstattkreise jeweils in unterschiedlicher Ausprägung vorkommen. Als situativ bezeichnen wir solche Merkmale von Partizipationskonzepten, deren praktische Umsetzung in Abhängigkeit von den jeweiligen Kontexten variiert. Ihre Gestaltung sollte nicht dem Zufall überlassen bleiben, sondern in Abstimmung mit den jeweils Beteiligten entschieden werden. Tab. 1 faßt die definitorischen Merkmale von Problemlösegruppen zusammen. Sie kann als Checkliste für die Gestaltung von Zirkeln genutzt werden. Auf die Erläuterung der Umsetzung situativer Merkmale kann an dieser Stelle verzichtet werden, da diese in der Fallstudie (Anhang) diskutiert werden (s. auch Derboven, Dick & Riedel 1996). Als wichtige Steuerungshebel sind zu nennen: Aufgaben und Themen, Implementierung, Zusammensetzung, Arbeitsmethoden, Moderation, Umsetzung der Ergebnisse und die organisatorische Einbindung.

3. Anspruch und Wirksamkeit von Zirkeln: Ein Blick in die Literatur

Das Konzept der Lernstatt wurde zu Beginn der siebziger Jahre bei BMW und Hoechst eingeführt, um die grundlegenden Sprach- und Integrationsprobleme ausländischer Mitarbeiter zu lösen. In den Lernstätten hatten die Teilnehmer/innen einen relativ großen Freiheitsgrad in der Auswahl der Themen und der Arbeitsweise (Reichart, 1989). Mit der Übernahme japanischer Managementphilosophien, in denen Qualitätszirkel ebenfalls fester Bestandteil waren und sind, bekamen die Partizipationsgruppen in den achtziger Jahren eine pragmatischere Ausrichtung, eine thematische sowie methodische Eingrenzung und dienten vorwiegend der Effizienzsteigerung. Gruppendynamische Integration und Humanisierungsansätze der Pionierphase wurden dadurch zurückgeschraubt. Inzwischen wird bilanzierend festgestellt, daß der für die tayloristische Arbeitsorganisation funktionale Individualismus sowie Hierarchie- und Konkurrenzverhältnisse weitgehend erhalten geblieben sind (Bungard & Antoni, 1993). Beklagt wird u.a. „die tradierte, auf zentrale Kontrolle ausgerichtete, tendenziell kommunikationsfeindliche Organisationskultur“, kurz „das unreflektierte Festhalten der Betriebe am klassischen linearen Organisationsbegriff“ (Friczewski, 1994, S.15/19) und Integrationsprobleme, „die sich aus der Einführung ganzheitlicher, partizipativer Arbeitsformen [wie QZ oder TAG, d. Verf.] in arbeitsteilige, hierarchische Organisationsstrukturen ergeben“ (Antoni, 1992, S.221). Ähnlich beurteilt ein hoher IG-Metall Funktionär die Schwerfälligkeit bestehender Strukturen: „Unsere Tarifverträge sind ein Spiegelbild der tayloristischen Arbeitsorganisation“ (Riester, 1992, S.16). Praktisch spürbar wird dies am deutlichsten daran, daß für Gruppenkonzepte die Unterstützung durch das mittlere Management fehlt, wie Erfahrungsberichte zeigen:

„Die naive Vorstellung vieler Kollegen, daß jede gute Idee dankbar aufgenommen und umgesetzt wird, geht an den betrieblichen Realitäten weit vorbei. [...] Ein Hauptwiderstand kommt von der unteren und mittleren Vorgesetztenenebene, die sich durch Vorschläge von unten oftmals angegriffen fühlt. Von hier aus kam auch reichlich

Stimmungsmache und andere verdeckte Aktivitäten gegen die Beteiligungsgruppen“ (Camin, 1994, S.34).

„Die [Arbeitsschutz-] Experten ließen in den Zirkelsitzungen eine professionelle Selbstsicht erkennen, die von ihrer alleinigen Verantwortung für den betrieblichen Arbeitsschutz ausgeht und immer noch vom Glauben an die Expertenmacht geprägt zu sein scheint“ (Pape, 1994, S.42).

„Gegenwärtig wird Kritik vor allem aus dem Bereich der unteren und mittleren Vorgesetzten laut, die um ihre Positionen (und letztlich um ihre Aufstiegschancen) fürchten.“; und „Schließlich geht es um eine grundlegende Erneuerung eingespielter Regelungsstrukturen und hierarchischer Besitzstände“ (Endres & Wehner, 1993; S. 16).

„Trotz der werksweiten Etablierung der Qualitätszirkel war es nur partiell gelungen, sie auch zu einem lebendigen, normalen und innerhalb der Gesamtorganisation integrierten Führungssystem zu machen“, konstatiert werden die „auch in vielen anderen Studien immer wieder festgestellten Probleme auf der Ebene des mittleren Managements“ (Bungard & Wiendieck, 1992, S.178).

„Ein grundsätzliches Problem besteht darin, daß Zirkel nicht originärer Bestandteil der Arbeitsorganisation sind und auch die Umgangsformen nicht alltägliche Führungspraxis sind“ (Abrolat & Schultz, 1992, S.96).

„Die Arbeitsorganisation und mithin die Strukturen vertikaler und horizontaler Kommunikation sind die Systemparameter betrieblicher Arbeitsbeziehungen. Die Implementation der VW-Zirkel kann demnach keinen durchgreifenden Wandel der Arbeitsbeziehungen bewirken. Sie sind parallel zum Arbeitsablauf eingerichtet und erfüllen eine systemische Korrekturfunktion“ (Greifenstein & Kißler, 1992, S.118).

Zusammenfassend weist eine wiederholte Erhebung unter den 100 umsatzstärksten Industrieunternehmen der BRD über die Realisierung von Gruppenkonzepten „noch deutlicher als im Jahre 1985 auf die oft nur mangelhafte Unterstützung [...] durch das mittlere Management“ hin (Antoni u.a., 1992, S.135).

Es ist also davon auszugehen, daß Gruppenkonzeptionen wie Qualitätszirkel zunächst keine entscheidenden Veränderungen in der Organisationskultur bewirken. Die Rolle der Vorgesetzten wird nach wie vor durch die formale Hierarchie geprägt, auch wenn sie, wie Greifenstein & Kißler und Jansen & Kißler (beide 1992) hervorheben, tangiert wird. Da die von ihnen analysierte Zirkelprogramme bei VW und Peugeot explizit arbeitsplatz- und aufgabenbezogen sowie beteiligungsorientiert konzipiert waren, entwickelten sich die persönlichen Beziehungen entlang der jeweils bearbeiteten Probleme: „Die Funktionsweise innerbetrieblicher Kommunikationsstrukturen“ verändert sich zumindest temporär, es bilden sich „Unsicherheitszonen in den tradierten Arbeitsbeziehungen“ (Greifenstein & Kißler; 1992, S.109). Allerdings vollziehen sich diese Austauschprozesse zunächst nur zwischen einzelnen Akteuren und auf situativer Ebene, eine systematische oder gar durchgehende Bereitschaft zur Neudefinition ihrer Rolle ist in mittleren Führungspositionen nicht anzutreffen. Nach unseren eigenen Erfahrungen fällt es insbesondere im Verwaltungsbereich schwer, konstruktive situative Interaktionen, die an der Schnittstelle zwischen Binnenzirkel, übrigen Mitarbeitern der Abteilung („Außenzirkel“) und direkten Vorgesetzten, etwa Abteilungsleitern, häufig zu beobachten waren, auf weitergreifende Schnittstellen zu transferieren. Ein Grund dafür ist die häufig zu große räumliche und motivationale Distanz zwischen direkten oder Fach-

vorgesetzten und den höheren Führungsebenen³. Insofern beziehen sich die Ergebnisse von Kleingruppenarbeit in Zirkeln der Verwaltung neben zwischenmenschlichen Effekten lediglich auf die Korrektur bestehender Mängel, die ohne großen Ressourcenaufwand seitens der Organisation zu beheben sind. Arbeitnehmerbeteiligung dient in diesen Fällen vorwiegend der „Anpassung von technisch-organisatorischen Neuerungen an die Spezifika des Arbeitsplatzes [...] Es handelt sich um Verfahren der *Korrekturpartizipation*. Diese dienen dazu, die technischen Fähigkeiten, die soziale Phantasie und Kreativität der Arbeitnehmer zu erschließen und als Modernisierungspotential zu nutzen“ (Kißler, 1992b, S.14; Hervorhebung wie im Orig.). Der skizzierte Modernisierungsdruck bewirkt also auf der Ebene der ausführenden Tätigkeiten die breite Einführung von Kleingruppenkonzepten, meist allerdings ohne die Implikationen dieser Konzepte für die Organisationsstrukturen zu berücksichtigen. In der betrieblichen Realität erscheinen die zahlreichen „revolutionären“ Steuerungsmodelle mit ihren oberflächlich veränderten Menschenbildern und weitreichenden Versprechungen allenfalls als schmuckes Beiwerk in den Akquisitionsschreiben von Beratern. Tayloristisch geprägte Auffassungen und Strukturen scheinen beharrlicher zu sein, als es in den Diskussionen über veränderte Bedingungen den Anschein hat.

4. Fallstudien

Der Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft/1 an der Technischen Universität Hamburg-Harburg führte zwischen 1993 und 1995 insgesamt vier Problemlösezirkel in verschiedenen Verwaltungsbereichen innerhalb und außerhalb der Universität durch. Wir übernahmen dabei die Konzeption und Moderation der Problemlösegruppen mit dem Interesse, Möglichkeiten und Grenzen gruppenorientierter Beteiligungsansätze aus der Praxis heraus zu erforschen. Die folgende Zusammenfassung unserer Fallstudien stützt sich auf die Dokumentation der einzelnen Gruppensitzungen, Feedbackgespräche zwischen den Moderator/innen, Auswertungssitzungen mit den einzelnen Gruppen sowie Vor- und Nachgespräche mit Initiatoren und Teilnehmer/innen der Gruppen. Eine Vermischung unterschiedlicher Interessen durch Forschung und Moderation kam nicht negativ zum Tragen, da unser Augenmerk in beiden Aktivitäten den Bedingungen für eine erfolgreiche Gestaltung der Problemlösegruppen galt. Der Prozeß sozialwissenschaftlicher Evaluation kann nur unter Beteiligung der im jeweiligen Feld Beschäftigten geschehen (*formative Evaluation*, Wottawa & Thierau, 1990). Die Präsenz der Forscher im Feld trägt unweigerlich zu Veränderungen bei und ist daher als Intervention zu verstehen und zu gestalten. Wir konnten unser Forschungsinteresse und unsere Präsenz dadurch, daß wir die partizipative Problemlösearbeit mit *gestalteten*, anstatt sie lediglich aus einer äußeren Perspektive zu *beurteilen*, zusätzlich legitimieren. Partizipation kann nur dann realisiert werden, wenn die betroffenen Mitarbeiter/innen ihre eigenen

³ Der Transfer wird zusätzlich erschwert, wenn auf höheren Ebenen, etwa Verwaltungsleitung oder Amtsleitung, neben der direkten Führungsaufgabe auch politische oder parteipolitische Kalküle verfolgt werden.

Interessen, Denk- und Arbeitsweisen zum Ausdruck bringen können. Die Evaluation partizipativer Konzepte gelingt folglich auch nur in dem Maße, wie sich den Forschern diese Maßstäbe der Mitarbeiter/innen erschließen.

4.1. Problemlösearbeit in der öffentlichen Verwaltung

Die wesentlichen Merkmale der durchgeführten Problemlösegruppen werden in einer tabellarischen Übersicht dargestellt (Tab. 2, S. 16/17). Besonderheiten der einzelnen Gruppen, Hauptschwierigkeiten, Erfolgsbedingungen und weitere Gestaltungsfragen werden anschließend in fünf Abschnitten unter verschiedenen Aspekten beschrieben. Im Anhang ist einer der Zirkel ausführlich dokumentiert.

4.2. Auslösende Problemlage und Initiative spiegeln Rahmenbedingungen wider

Der Blick auf die auslösenden Problemlagen für die Gruppen zeigt sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede. Alle Abteilungen befanden sich in einer Umbruchsituation, in der ihre Rollen und Aufgaben redefiniert werden mußten. Die Fallstudien sind repräsentativ für den Modernisierungsdruck auf die öffentlichen Verwaltungen (vgl. Budäus, 1994). Die Initiative zu den Problemlösegruppen ging in einem Fall (EDV) von der Abteilung selber aus, in anderen Fällen (Sekretariat, Reinigung) von übergeordneten Stellen. Nicht jedoch die Träger der konkreten Initiative waren entscheidend für den Verlauf der Gruppen, sondern vielmehr die Erwartungen, die mit dieser Initiative verbunden wurden. So waren in zwei Fällen konkrete Vorüberlegungen darüber angestellt worden, wie die Arbeit in den entsprechenden Abteilungen zukünftig organisiert werden könnte. Diese hatten sich bereits informell bis zu den Teilnehmer/innen herumgesprochen, so daß Unsicherheiten und Ängste bestanden. Das grundlegende Prinzip partizipativer Problemlösearbeit, nämlich, daß Veränderungsvorschläge von den Ausführenden selbst hervorgebracht werden, schien dadurch gefährdet. Andererseits waren diese angedachten Veränderungen von großer Reichweite, so daß sie die Entscheidungskompetenz der Teilnehmer/innen überstiegen und aus den Gruppen nicht zu erwarten gewesen wären. Die Zirkelgruppen sollten vielmehr die Möglichkeit bekommen, sich mit den möglichen Veränderungen auseinanderzusetzen. Diese Ausgangssituationen bestimmten den Verlauf der Gruppen stark mit, obwohl auch andere thematische Schwerpunkte gesetzt wurden und die Gruppen eine eigene inhaltliche und methodische Dynamik entwickelten. So sollten das Studentensekretariat und das Prüfungsamt einer Hamburger Hochschule⁴ zusammengelegt werden, um in Zukunft eine einheitliche Sachbearbeitung anbieten zu können. Diese Überlegung erschien in den Vorgesprächen zur Zirkelarbeit lediglich als eine Idee ohne konkrete Planung, nahm jedoch im weiteren Verlauf an Bedeutung zu. Die Gruppe hatte inzwischen ihre eigenen Themen gefunden, nutzte deren Bearbeitung jedoch auch zur Vorbereitung dieser möglichen Veränderungen. Da beide Abteilungen gemeinsam an dem Zirkel teilnahmen und sich in der Einschätzung

⁴ Es handelt sich nicht um die Technische Universität Hamburg-Harburg.

der Situation weitgehend einig waren, stärkten sie ihre Position gegenüber der vorgesetzten Dienststelle. Die Abteilungsleiter nahmen an den Sitzungen teil, vermittelten zwischen den Ebenen und stärkten die Position ihrer Mitarbeiter/innen zusätzlich. Ein offener Konflikt zwischen den verschiedenen Hierarchien konnte so vermieden werden. Immerhin entstand am Ende der Problemlösearbeit in den Gesprächen der Teilnehmer/innen mit den vorgesetzten Planern der Eindruck, daß die Gruppe in der Lage sei und die Möglichkeit bekäme, anstehende Veränderungen mitzugestalten. Spürbare Veränderungen durch die Problemlösearbeit betrafen jedoch auch andere Problemfelder, etwa die persönliche Arbeitsorganisation, abteilungsinterne Organisation und das Verhalten untereinander und gegenüber den Studierenden. Das hohe Engagement der Teilnehmer/innen während der Sitzungen konnte auch zwischen den Sitzungen in der alltäglichen Arbeit genutzt werden, was die Aussage in der Feedback-Sitzung bestätigt, daß „viel zwischen den einzelnen Sitzungen passiert“ (Protokoll) sei. Die Mitarbeiter/innen hatten intensiveren Kontakt und unterstützten sich gegenseitig in Problemfällen. Es gelang in diesem Fall also trotz der einschneidenden Vorgaben, der Problemlösegruppe eine eigene Richtung und Dynamik zu geben, die die Teilnehmer/innen zu einer Solidarisierung zu nutzen wußten. Das gilt auch für den anderen Fall einer gravierenden organisatorischen Umstellung, obwohl die Reinigungskräfte an Hamburger Schulen keine Möglichkeiten sahen, die Umstellung auf einen Zwei-Tages-Rhythmus zu verhindern oder mit zu gestalten. Hier war die Entscheidung unabhängig vom Zirkel bereits gefallen. Trotzdem wurden in der Problemlösearbeit auch andere Themen behandelt, die ebenfalls von der konkreten Arbeitsaufgabe bis zum sozialen Klima am Arbeitsplatz reichten. Die fehlenden Einflußmöglichkeiten auf die Planung ihrer Arbeit kompensierten die Teilnehmerinnen⁵ dadurch, daß sie den Stellenwert ihrer Arbeit im Verhältnis zu ihrem übrigen Leben reflektierten. Die anstehenden Veränderungen verloren an individueller Tragweite, indem die Frauen ihren Bewertungsrahmen für die Qualität und den Sinn ihrer Arbeit erweiterten. Darüberhinaus gelang eine Solidarisierung untereinander über verschiedene Schulen, also Arbeitsorte, hinweg, so daß auch die Möglichkeiten, etwa über den Personalrat etwas zu erreichen, stiegen. Dies zeigte sich besonders, als in einer der letzten Sitzungen die zuständige Vertreterin aus dem Personalrat anwesend war und ihre Unterstützung zusagte. Auch wenn die geplanten organisatorischen Veränderungen nicht um- oder mitgestaltet werden konnten, was durch die strukturellen und hierarchischen Gegebenheiten auch einer Revolution gleichgekommen wäre, konnten die Bedingungen einer Interessenwahrnehmung spürbar verbessert werden. Die aus der Problemlösegruppe hervorgehenden Aktivitäten bestätigen dies: Einige der Teilnehmerinnen trafen sich im Rahmen einer Fachgruppe für Reinigung weiterhin und es wurde eine einwöchige Fortbildung speziell für Reinigungsfrauen organisiert und finanziert. Darüberhinaus sollten die Frauen in Zukunft bei einer wichtigen Planungsaufgabe, nämlich der Bemessung und Einteilung der Reinigungsreviere durch das Bezirksamt, beteiligt werden.

⁵ Es handelte sich ausschließlich um teilzeitbeschäftigte Frauen, die zum Großteil bereits über zwanzig Jahre in diesem Beruf tätig waren und ihrer Pensionierung entgegenblickten.

Tab. 2: Überblick über Problemlösegruppen in der Verwaltung: Verlauf und Charakteristika

	EDV-Abteilung	Sicherheitsbeauftragte
auslösende Problemlage	Umstrukturierung der Institution; veränderte Anforderungen an den Arbeitsbereich: „Kundenorientierung“ Rasanz der technologischen Entwicklung	wenig klare Rolle und Aufgaben für Sicherheitsbeauftragte innerhalb der Arbeitsbereiche und der ganzen Institution veraltete Sicherheitskultur: „passive Sicherheit“, Dominanz von Vorschriften- und Regelwerken neue Anforderungen durch neue Technologien (Bildschirmarbeit)
Initiative	aus dem Arbeitsbereich durch Leiter und Mitarbeiter/innen	durch einzelne Sicherheitsbeauftragte verschiedener Abteilungen und durch den Personalrat
Initiierung	Pilotveranstaltung mit allen Mitarbeiter/innen des Arbeitsbereiches	Pilotveranstaltung für interessierte Sicherheitsbeauftragte
Zusammensetzung und Einbindung von Nicht-Teilnehmer/innen	homogen: Mitarbeiter/innen des Arbeitsbereiches, ohne Leiter Zwischen- und Abschlußveranstaltung für die ganze Abteilung	heterogen: Sicherheitsbeauftragte aus verschiedenen Bereichen, technische und wissenschaftliche Angestellte Experten als Gäste in einzelnen Sitzungen Abschlußveranstaltung für alle interessierten Sicherheitsfachkräfte und Führungskräfte (u.a. technischer Direktor)
bearbeitete Themen	Organisation der (Zusammen-) Arbeit in der Abteilung: Aufgabenverteilung, Koordination, konkrete Probleme Arbeitsüberlastung und Zeitmanagement Transparenz von Entscheidungs- und Informationsprozessen Kritik geben und nehmen (Arbeitsklima)	Fülle und Unübersichtlichkeit von Vorschriften Mängel in Ausbildung und Qualifikation zum Sicherheitsbeauftragten Berufungspraxis und Transfer von Erfahrungen an Nachfolger Organisation: Verantwortungsreichweite Grundprobleme der Sicherheitsphilosophie der Institution spezifische Probleme, z.B.: gesundheitliche Belastungen durch Bildschirmarbeit, Transport von Chemikalien
Umsetzung der Ergebnisse	Eigeninitiative der Teilnehmer/innen innerhalb der Abteilung Initiative des Bereichsleiters	Eigeninitiative der Teilnehmer/innen Zusammenarbeit mit und Unterstützung durch Personalrat
ausgelöste Veränderungen	verschiedene abteilungsinterne Veränderungsprozesse veränderte Wahrnehmung der eigenen Rolle und Aufgabe innerhalb der Institution	neu geschaffene Kontakträume Dezentrale Arbeitsgruppe zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch unter interessierten Sicherheitsbeauftragten
Hauptprobleme der Durchführung	fehlende Moderationspraxis Komplexität der Probleme Transparenz nach außen	fehlende Unterstützung auf Führungsebene Mangel an Kontakt außerhalb des Zirkels Abhängigkeit vom Engagement Einzelner

Tab. 2 (Forts.):

Hochschul-Sekretariat	Reinigungskräfte an Schulen	
Umstrukturierung innerhalb der Hochschule Überlegungen zur Zusammenlegung zweier Verwaltungs-Abteilungen	Ausdünnung der Personaldecke bei Festangestellten und starke Zunahme der Reinigung durch Fremdfirmen geplante Umstellung der Arbeitseinteilung („2-Tages-Rhythmus“) starke Zunahme der Verschmutzung an Schulen	auslösende Problemlage
vorgesetzte Dienststelle	Stabsstelle (Bezirksamt) und Betriebs- Krankenkasse im Rahmen eines Gesundheitsförderungs-Projektes	Initiative
Pilotveranstaltung mit allen Mitarbeiter/- innen der beiden Verwaltungsabteilungen	schriftliche Einladung durch vorgesetzte Dienststelle an Reinigungskräfte ausgewählter Schulen	Initiierung
heterogen: alle Mitarbeiter/innen und Leiter beider Abteilungen Einladung des vorgesetzten Dienststellenleiters zu einer Sitzung	heterogen: Reinigungskräfte mehrerer Schulen und Initiatorin der Stabsstelle als Beobachterin „10+2-Modell“: in den zwei letzten Sitzungen Anwesenheit von Entscheidungsträgern (vorgesetzte Dienststelle, Personalrat, Schulleitung) Präsentation der Ergebnisse auf einer Teil-Personalversammlung	Zusammensetzung und Einbindung von Nicht- Teilnehmer/innen
Arbeitsplatzbeschreibung Verhalten gegenüber Studierenden persönliche Arbeitsorganisation gesundheitliche Belastungen organisatorische Probleme, u.a. Öffnungszeiten und Dienstbesprechungen	Grobverschmutzung Arbeitsüberlastung Zusammenarbeit mit Vorgesetzten (Hausmeister, Bezirksamt) Umgang mit Lehrern, Schulleitung, Schülern	bearbeitete Themen
Abteilungsleiter und vorgesetzte Dienststelle	Eigeninitiative, vorgesetzte Dienststelle, Stabsstelle, Personalrat	Umsetzung der Ergebnisse
Zusammenlegung der beiden Abteilungen mit dem Ziel einheitlicher Sachbearbeitung verbesserter „Service“ und Kontakt mit Studierenden	Beteiligung der Reinigungsfrauen bei der Revierereinteilung Gründung einer Fachgruppe „Reinigung“ aus dem Kreis der Teilnehmerinnen gemeinsames einwöchiges Fortbildungsseminar „Kommunikation und Konfliktgespräche“, Finanzierung durch Bezirksamt	ausgelöste Veränderungen
Vorab getroffene Überlegungen der vorgesetzten Dienststelle wurden als Top- Down-Entscheidung wahrgenommen	nicht gewährleistete Freiwilligkeit der Teilnahme zu hohe Erwartungen an die Eigeninitiative der Teilnehmerinnen durch Stabsstellen und Personalrat	Hauptprobleme der Durchführung

Über die Rahmenbedingungen aller Problemlösegruppen läßt sich bilanzierend festhalten: Im Rahmen von Modernisierungsbewegungen sind Mitarbeiter/innen und Abteilungen der öffentlichen Verwaltung darauf angewiesen, ihre Rolle und Aufgabe zu reflektieren und neu zu definieren. Hiervon ist auch das Verhältnis zu vorgesetzten oder angrenzenden Dienststellen betroffen. Problemlösekreise bieten dazu einen geeigneten Rahmen. Die Vorbestimmung organisatorischer Veränderungen durch vorgesetzte planerische Stellen wirkt sich unterschiedlich aus: Sie lähmt Engagement und Motivation der Mitarbeiter/innen, wenn diese aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen in den Hierarchien keine Gestaltungsmöglichkeiten sehen. Sie befördern das Engagement dann, wenn sie frühzeitig transparent gemacht werden und den Mitarbeiter/innen die Möglichkeit zu einer Mit- oder gar Umgestaltung eingeräumt wird. Eine grundsätzliche Unwilligkeit gegenüber weitreichenden Veränderungen konnten wir nicht feststellen, wichtig für die partizipative Problemlösearbeit ist jedoch, daß die Mitarbeiter/innen diese Veränderungen aus ihren individuellen oder abteilungsinternen Problemlagen selber herleiten können. Da die Kreisteilnehmer/innen in der Regel jedoch nicht die Entscheidungsbefugnis für solche Veränderungen besitzen, ist die Initiative der vorgesetzten Dienststellen nützlich, um Veränderungsperspektiven zu eröffnen und die Mitarbeiter/innen zu ermuntern, ihre erweiterten Möglichkeiten wahrzunehmen. Bedingung dafür ist jedoch, daß die Vorschläge der Vorgesetzten als Angebote wahrgenommen werden können und nicht als Vorentscheidungen.

4.3. Initiierung, Zusammensetzung und Transparenz nach außen sind zentrale Elemente der Kreisorganisation

Auch die Zusammensetzung der Problemlösegruppen gewinnt vor diesem Hintergrund an Gewicht. Wenn direkte Vorgesetzte anwesend sind, die einen täglichen Kontakt zu ihren Mitarbeiter/innen haben, können diese positiv auf die wahrgenommenen Veränderungsperspektiven und Einflußmöglichkeiten wirken. Außerdem sind sie unverzichtbar, um die Umsetzung von Lösungen unterstützen. Um dieses Potential zu nutzen, ist jedoch die grundsätzliche Bereitschaft der Vorgesetzten nötig, notwendige Veränderungen gemeinsam und im Konsens einzuleiten. Ist dieses Engagement vorhanden, sollten die Vorgesetzten an der Gruppenarbeit beteiligt werden, da durch deren Ausschluß der Eindruck gefördert wird, daß das eigene Engagement für die Mitarbeiter nicht gewürdigt wird, und diese an einem vorbei planen könnten. Die fehlende Transparenz nach außen und besonders gegenüber dem engagierten Abteilungsleiter wirkte sich in der EDV-Gruppe nachteilig aus. Dieses Problem konnte jedoch im Verlauf des Kreises durch die Verbreitung der Sitzungsprotokolle gemildert werden. Außerdem fanden zur Mitte und zum Ende des Kreises jeweils Plenumsveranstaltungen mit allen Mitarbeiter/innen einer Abteilung, die nicht am Kreis teilnahmen, statt, in der Ergebnisse vorgestellt, diskutiert und modifiziert wurden. Die so geschaffene Transparenz zwischen *innerem* und *äußeren Kreis* hilft, die Umsetzung von Ergebnissen und die Fortführung der angestoßenen Diskussionen in der Abteilung zu gewährleisten.

Die Beteiligung von „Experten“ oder Stabsfunktionen, die nicht zur Abteilung gehören (Betriebsarzt, technischer Direktor, Personalentwickler, freigestellte Personalräte o.ä.) sollte gezielt und nur in einzelnen Sitzungen erfolgen, da diese häufig eine eigene Gesprächskultur besitzen, die die Gruppenarbeit leicht dominieren kann (s.a. Pape, 1994). Außerdem stellten wir fest, daß diskussionserfahrene Rollenträger die Teilnehmer/innen häufig überfordern, da ihre Veränderungsvorschläge und Initiativen für diese zu schnell erfolgen. Reinigungsfrauen, die nach über zwanzig Jahren zum ersten Mal ausführlich Stellung zu ihrer Arbeit nehmen können, sind etwa für Aktivitäten im oder mit dem Personalrat erst nach einiger Zeit zu mobilisieren. Die Gruppe sollte ihre Fragen an externe Experten unter sich vorbereiten, sie im Rahmen einer Sitzung gezielt stellen und die Antworten wieder unter sich auswerten. Insbesondere in der Sicherheits- und der Reinigungsgruppe zahlte sich dieses Vorgehen aus. Für die Diskussion um Homogenität oder Heterogenität der Teilnehmer/innen schlagen wir das *10+2-Modell*, also einen Mischmodus, vor: Der größte Teil der Sitzungen sollte in homogenen Gruppen erfolgen, während in ein bis drei der letzten Sitzungen Vertreter der vorgesetzten Dienststellen, des Personalrats (sofern diese nicht in der entsprechenden Abteilung mitarbeiten) o.ä. anwesend sind. Hier können die erarbeiteten Vorschläge erörtert und deren Umsetzung geplant werden. Die Reinigungsgruppe beteiligte an den letzten beiden Sitzungen einmal die Vorgesetzte aus dem Bezirksamt, eine Personalrätin und eine Vertreterin der Personalabteilung, die sich den Vorschlägen gegenüber aufgeschlossen zeigten. An einer weiteren Sitzung nahmen Schulleiter und Hausmeister teil, mit denen andere Problemstellungen erörtert wurden, und die ihre Unterstützung zusagten. Der Sicherheitszirkel lud zu zwei Sitzungen gezielt Experten ein, deren Diskussionsbeiträge die gemeinsame Arbeit an Problemlösungen befruchteten.

Eine ähnliche Integration von innerem und äußerem Zirkel bieten wir bereits vor Beginn der eigentlichen Problemlösegruppen an. In der *Pilotveranstaltung* erläutern wir kurz das Konzept der Zirkel, um dann mit den eigentlichen Arbeitsweisen und Methoden einer Zirkelsitzung alle Anwesenden einzubeziehen. Möglich sind etwa eine Problemsammlung, eine Einschätzung der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit oder Kleingruppenarbeit nach dem Muster der Zukunftswerkstatt (Jungk & Müllert, 1981, Dauscher, 1995). Den Mitarbeiter/innen soll die Möglichkeit gegeben werden, das Konzept kennenzulernen, sich für oder gegen die Problemlösearbeit in einer Gruppe auszusprechen, um sich dann eventuell persönlich für eine Mitarbeit im Zirkel zu entscheiden. Auf diese Weise wird das zentrale Prinzip der *freiwilligen Teilnahme* an Problemlösegruppen sichergestellt. In einem Fall (Reinigungskräfte) wurde keine Pilotveranstaltung durchgeführt, die Teilnehmerinnen wurden durch das Bezirksamt lediglich schriftlich zur ersten Sitzung eingeladen. Diese Einladung wurde entsprechend der traditionellen Umgangsformen von den Reinigungsfrauen als Verpflichtung empfunden. In den ersten drei Sitzungen registrierte die Moderation starke Widerstände bei den Teilnehmer/innen („das bringt ja sowieso nichts“, „ich verschwende hier meine Zeit“ etc.). Da freiwillige Teilnahme zwischen den Initiatoren und der Moderation

ausdrücklich vereinbart war, erstaunte diese Haltung zunächst. Erst als dies in der dritten Sitzung als Störung zum Thema gemacht wurde, stellte sich heraus, daß die Teilnahme als verpflichtend gesehen wurde. Die Moderation stellte die Teilnahme daraufhin frei, mehr als die Hälfte der Frauen verließen die Gruppe und aus anderen Schulen kamen Teilnehmerinnen freiwillig hinzu. Von da an änderte sich das Gesprächsklima, die Offenheit untereinander nahm zu und der Zirkel wurde arbeitsfähig. Um Freiwilligkeit herzustellen, ist also nicht entscheidend, wie eine Einladung von den Initiatoren oder Moderator/innen *gemeint* ist, sondern wie sie von den adressierten Mitarbeiter/innen *verstanden* wird. Als geeignetste Möglichkeit, eine solche Verständigung herzustellen, erwiesen sich die Pilotveranstaltungen mit potentiellen Zirkelteilnehmer/innen und allen übrigen Mitarbeiter/innen, geplant und durchgeführt von den vorgesehenen Moderatoren, nicht von den Initiatoren.

4.4. Freie Themenwahl fördert Commitment und erhöht die Anforderungen

Ein Überblick über die bearbeiteten Themen zeigt 3 wichtige Cluster⁶: Probleme der Arbeitsorganisation, persönliche Arbeitsbelastung und soziales Verhalten. Zur Arbeitsorganisation gehören Fragen der Transparenz von Entscheidungen, Informationsfluß, Aufgabenverteilung, Zusammenarbeit untereinander und spezifische abteilungsinterne Probleme. Die Teilnehmer/innen aller Zirkel beklagten darüberhinaus die starke Belastung durch ihre Arbeit, hier wurden Strategien der persönlichen Arbeitsorganisation und des Zeitmanagements besprochen. Schließlich wurde der Umgang miteinander, mit den Vorgesetzten und mit den jeweiligen „Kunden“ in allen Zirkeln thematisiert. Die bearbeiteten Probleme umspannen in ihrer Strukturiertheit dabei ein weites Spektrum. Relativ leicht zu lösende Detailprobleme kamen ebenso vor wie komplexe Fragestellungen, die im Rahmen eines Zirkels nicht lösbar sind. Diese Vielfalt ist dadurch zu erklären, daß wir grundsätzlich kein Thema von der Bearbeitung ausschließen. Wir sind der Auffassung, daß auch bei einer Einschränkung der Zirkel auf Themen wie Qualität, Gesundheit oder Sicherheit alle diese Problembereiche eine Rolle für die Verbesserung der jeweiligen Situation spielen⁷. Die freie Themenwahl hat demgegenüber den Vorteil, daß die Problemlösegruppe an die Bedürfnisse der Teilnehmer/innen anknüpft und diese den Charakter und die Bezeichnung der Veranstaltung mitbestimmen können. Eine unzensurierte Problemsammlung spiegelt die Situation in einer Abteilung wesentlich zutreffender wider, als eine thematisch vorbestimmte. Letztlich ähnelt sich das Themenspektrum in allen Gruppen und begrenzt sich meist auf die 3 genannten Cluster. Entscheidend für den Verlauf der Gruppe ist dann, welche der gesammelten Probleme zur Bearbeitung ausgewählt werden und wie dies methodisch geschieht. Die Liste der gesammelten Probleme (meistens um die zwanzig) wird anhand verschiedener Kriterien durch alle Teilnehmer/innen bewertet, z.B. die

6 Eine Ausnahme bildet die Gruppe der Sicherheitsbeauftragten, da diese nicht täglich zusammenarbeiten. Ein Blick auf die Tabelle zeigt aber, daß auch hier komplexe Themen und spezielle Detailprobleme vorkamen.

7 So setzte sich im informellen Sprachgebrauch für einen Zirkel der Begriff "Sicherheitszirkel", für einen anderen der Begriff "Gesundheitszirkel" durch.

Dringlichkeit des Problems, seine Lösbarkeit und die Einfachheit seiner Bearbeitung. Anhand solcher Listen lassen sich bestimmte Probleme begründet von einer Bearbeitung ausschließen oder zumindest zeitlich stark begrenzen. Ein Problem etwa, das als dringend empfunden wird, aber als kaum lösbar eingeschätzt wird, kann auf eine Aussprache über eine Sitzung beschränkt werden. Umgekehrt kann ein Problem, das nicht besonders dringend, aber leicht zu bearbeiten ist, ein schnelles Erfolgserlebnis bringen und die Gruppe beflügeln, wenn es als erstes bearbeitet wird. Der erste Fall trat bei den Reinigungskräften ein, die mehrmals über die Umstellung auf den zweitägigen Arbeitsrhythmus sprachen, aber den Anspruch, diese zu verhindern, schnell aufgaben. Die Solidarisierungsstrategien, die die Frauen bei der Bearbeitung der anderen Themen entwickelten, ließen sich schließlich auch hierfür nutzen. In der Gruppe der Hochschul-Sekretariate bestand zu Beginn des Zirkels ein dringendes Problem, das die Gruppe sofort bearbeiten wollte. Wir begannen damit noch in der ersten Sitzung, also vor der Problemsammlung und erreichten dadurch sehr schnell eine intensive Arbeitsatmosphäre. Durch die Lösung dieses Problems, die in einer Veränderung der Öffnungszeiten für Publikum bestand, erhielt die Gruppe einen Motivationsschub, der das Vertrauen in die Möglichkeiten des Problemlösezirkels steigerte.

Hier wird bereits deutlich, daß Fingerspitzengefühl und Professionalität der Moderation für den Umgang mit unzensierten Problemsammlungen nötig sind. In unserer ersten Problemlösegruppe, der EDV-Abteilung, ließen wir alle Themen zur Bearbeitung zu. Bei Fragen der Arbeitsorganisation und Transparenz von Entscheidungen, Zuständigkeiten und Informationsflüssen stießen wir dabei an die Grenzen der Lösbarkeit. Versuchte die Gruppe, Probleme zu zergliedern, verlor sie zu leicht deren Kern, wurden die Themen als ganze besprochen, erschienen sie schnell zu komplex. Die Moderation verfügte zu diesem Zeitpunkt noch nicht über ausreichende Erfahrung, um den Anspruch der Gruppe zu bremsen und ihre Kapazitäten angemessen zu nutzen. Die Arbeit mit komplexen Problemlösestrategien (z.B. Flußdiagramme) machte zwar Spaß, hätte aber ein anderes zeitliches Format (z.B. ganztägiger Workshop) erfordert. Erst im Laufe der weiteren Zirkelgruppen gelang es der Moderation, komplexe Themen zeitlich oder inhaltlich zu begrenzen, ohne der Gruppe das Gefühl zu vermitteln, die wichtigen Fragen blieben ausgeblendet. Wenn man die Erfahrung der Ausführenden in den Mittelpunkt der partizipativen Arbeitsgestaltung stellen will, bedarf es nicht nur einer Anerkennung und Verbalisierung der vielseitigen Erfahrungen sondern auch der angemessenen Einschätzung ihrer Reichweite.

4.5. Die methodische Balance zwischen Problemlösung, Kommunikation, Gruppendynamik, Reflexion und Qualifizierung läßt Erfahrung wirksam werden

Die fünf methodischen Säulen Problemlösung, Kommunikation, Gruppendynamik, Reflexion und Qualifizierung markieren den gesamten Raum partizipativer Arbeitsgestaltung in Gruppen. Die methodische Gestaltung der einzelnen Gruppensitzun-

gen erfolgt dabei situativ, abhängig von den Ausgangsbedingungen und aktuellen Bedarfen der Teilnehmer/innen.

Gesprächsregeln, die etwa der themenzentrierten Interaktion (TZI) entlehnt sind, setzen wir nur sparsam ein. Je weniger Regeln eingesetzt werden und je einfacher diese sind, desto höher ist deren Verbindlichkeit. Diese ist notwendig, um schwierigen Gruppensituationen mit geeigneten Interventionen der Moderation begegnen zu können. Empfehlenswert ist es etwa, den Vorrang von Störungen und die Trennung von Sach- und Beziehungs- bzw. Bewertungsaussagen einzuführen. Ein weiterer wichtiger Zweck von Gesprächsregeln ist es, zurückhaltende Teilnehmer/innen einzubinden. Hierzu können auch schriftliche Äußerungsformen, etwa die Metaplan-Technik, genutzt werden (vgl. dazu Klebert, Schrader & Straub, 1987).

Bei der Problembearbeitung werden konkrete themenbezogene Techniken durch allgemeine und übergreifende Fragestellungen ergänzt. Die verschiedenen Problemlöseverfahren unterstützen entweder kreatives und spontanes oder analytisch-strukturierendes Vorgehen (oder beides). Persönliches Verhalten wird ebenso thematisiert wie technische oder organisatorische Strukturen. Das im Einzelfall zu wählende Verfahren folgt dabei der Struktur und dem Inhalt des Problems (vgl. dazu Schlicksupp, 1977; Ueckert, Knop & Burkart, 1982).

Qualifizierung bedeutet nicht, daß im Rahmen eines Problemlösezirkels Lehr-Lern-Einheiten stattfinden sollen, in denen die Moderation doziert und die Teilnehmer/innen eine rezeptive Rolle einnehmen. Das genaue Gegenteil ist beabsichtigt, ein „learning by doing“ - Lernen am Gegenstand selber, indem Techniken und Verfahren ausprobiert werden. Anstatt einer frontalen Unterrichtssituation soll eine experimentierfreudige Atmosphäre entstehen, in der die Teilnehmer/innen eigene, neue Erfahrungen machen. Werden etwa Gesprächsregeln im Rahmen einer kommunikationstheoretischen Ausführung vorgegeben, fehlt der Bezug zur konkreten Erfahrung, damit die Gruppe einschätzen kann, ob eine Regel für sie nützlich ist oder nicht. Mit dieser „Frontalstrategie“ lösten wir in einer Gruppe ermüdende akademische Diskussionen aus, bei der ein Teil der Gruppe innerlich abschaltete und der andere Teil seine Widerstände hinter abstrakter Argumentation verbergen konnte. Nach dieser Erfahrung wählten wir den umgekehrten Weg: Anhand der auftauchenden Dominanzprobleme oder anderer Kommunikationsstörungen setzten wir als Kurzinterventionen kleine Fragebögen ein. Die Visualisierung eines solchen Gruppenergebnisses brachte dann die überraschende Diagnose, anhand derer notwendige Regeln gemeinsam aufgestellt und beachtet werden konnten. Ebenfalls nützlich ist es, wenn die Gruppe - zum Abschluß der Arbeit an einem bestimmten Problem - ihr eigenes Instrument zur Beurteilung des Gruppenprozesses entwickelt. Neben der methodischen Güte (situative Angemessenheit) und dem praktischen Nutzen ermöglicht ein solches Instrument auch die Reflexion eigener Erfahrungen im gemeinsamen Arbeitsprozess. In diesem Sinne verstanden, findet eine Qualifizierung unter allen übrigen methodischen Säulen statt, da sie ständig implizit, seltener explizit, geschieht.

Reflexion dient vor allem der Schaffung von Freiräumen, in denen solche Anliegen, Bedürfnisse und Gedanken Platz finden sollen, die in der alltäglichen Arbeit nicht vorkommen. Neben die Arbeit im Plenum und in Kleingruppen treten also in jedem Zirkel auch Phasen der Einzel- oder Stillarbeit. Sie ermöglicht eine problemzentrierte Vertiefung verschiedener Themen und berücksichtigt am weitesten subjektive Interessen. Stillarbeit belebt vergangene Praxiserfahrungen und integriert diese in die Gruppensituation. Zudem ist sie eine jederzeit geeignete Interventionsmöglichkeit, wenn Diskussionen praxisfern, unpersönlich, „akademisch“ oder strategisch verlaufen. Schließlich lenkt sie die Aufmerksamkeit der Teilnehmer/-innen auf die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten. Gerade in Gruppen, die sich aus unteren hierarchischen Ebenen rekrutieren, trifft man häufig auf Resignationserscheinungen. Diese können dadurch überwunden werden, daß der Fokus durch Reflexionsarbeit von der Gruppen- bzw. Abteilungssituation auf persönliche Ziele und Werte gelenkt wird.

4.6. Erfahrung aneignen statt enteignen

Ähnlich wie eine resignative Arbeitsunzufriedenheit (Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975) wirkt sich auch ein Motivationsüberschuß, der mit seinen Ideen und Initiativen immer wieder an Grenzen stößt, nachteilig auf die persönliche Zufriedenheit und organisationale Effizienz aus. In der Konsequenz stehen Burnout-Symptome und innere Kündigung. Arbeitsunzufriedenheit wirkt sich nur produktiv aus, wenn aus ihrer Äußerung spürbare Verbesserungen folgen. Eine entsprechend breit angelegte Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit kommt im Alltagsgeschäft meistens zu kurz. Reichart (1989) sieht in der Lernstatt die Möglichkeit einer „Entdinglichung“ und meint damit die Problematisierung des Selbstverständlichen, wodurch sich die Teilnehmer/innen „ihr ursprüngliches Interesse wieder aneignen“ könnten. Ähnlich bieten die von uns durchgeführten Problemlösegruppen einen „Freiraum für Bedürfnisse, die in der alltäglichen Arbeit nicht vorkommen“ (Protokoll einer Feedbacksitzung). Implizit geht es in der Problemlösearbeit auch darum, den Stellenwert der Arbeit innerhalb der persönlichen Lebensführung einzuschätzen. So ist es den Reinigungsfrauen gelungen, die Probleme der Arbeit „nicht mehr ganz so wichtig zu nehmen“ (Protokoll). Der reduzierte persönliche Problemdruck war eine wesentliche Voraussetzung, um eigene Interessen innerhalb der zuständigen Behörde thematisieren zu können. Denn auf die Phase der Selbstvergewisserung folgt der Austausch mit den anderen Teilnehmer/innen, der in der Regel zeigt, daß deren Probleme den eigenen ähneln. Durch diesen Effekt, der ebenfalls methodisch gefördert werden kann (etwa durch Kleingruppenarbeit), entsteht nicht nur eine gegenseitige Verstärkung, sondern vor allem Vertrauen und schließlich die notwendige Solidarisierung.

In diesem Zusammenhang stehen *gruppenspezifische Prozesse* (vgl. dazu Antons, 1976). Die Gruppe ist der Spiegel und der Bezugsrahmen für die eigene Rolle. Wichtiger als das produktive Austragen von Spannungen oder Konflikten ist dabei die Erfahrung der Gemeinsamkeit: „Es ist schön, nicht allein mit seinen Sorgen zu sein“, „anderen ergeht es ähnlich“ (Protokolle einer Abschlusssitzung und eines

Auswertungsgesprächs). Hier wird deutlich, daß Problemlösegruppen Kontakträume schaffen, die Solidarisierung möglich machen. Über den Austausch und die Mitteilung persönlicher Erfahrungen entsteht Vertrauen, das kooperative Problemlösung auch außerhalb des Zirkels möglich macht. „In der Abteilung ist ein Klima entstanden, das das Ansprechen von Problemen und Spannungen erleichtert hat“ (Protokoll eines Auswertungsgesprächs). Ausgangspunkt dafür war die Atmosphäre der „Lockerheit, Offenheit und Spontaneität“ (ebd.), die in der Problemlösegruppe herrschte. Nicht zuletzt Humor bei der Moderation und bei den Teilnehmer/innen konnte dazu beitragen. Es liegt auf der Hand, daß durch die Erfahrung der Gemeinsamkeit auch die persönliche Sicherheit wächst. Unsicherheiten über eigene Möglichkeiten und Rechte wurden abgebaut: „Ich habe mehr Rückgrat bekommen“, „Ich habe einen Einblick in unsere Rechte bekommen“ (Protokoll einer Abschlusssitzung).

Die Erfahrungen aus und mit dem Arbeitsprozeß können in Problemlösegruppen nicht bloß verbalisiert, ausgetauscht und in der Organisation verwertet werden, sie sollen auch und vor allem in persönliche Werte- und Sinnkonstellationen integriert werden. Einer Enteignung subjektiver Wissens-, Erfahrungs- oder Know How-Bestände kann nur dadurch vorgebeugt werden, daß ihre Träger zuerst und vollständig über sie verfügen. Sprachlosigkeit und Resignation lassen gerade diese Kompetenzen in den Hintergrund treten. In Reflexionseinheiten sollen die Teilnehmer/innen Wert und Inhalte ihres Erfahrungs- und Wissensvorrates zurückgewinnen. Der Befürchtung, neue Managementkonzepte würden die Mitarbeiter nicht nur körperlich, sondern nun auch geistig ausbeuten, kann nur durch eine Vorwärtsstrategie begegnet werden. Denn solange die subjektiven Ressourcen und Kompetenzen unreflektiert bleiben und vom Einzelnen unsystematisch oder unkontrolliert eingesetzt werden, fällt der äußere Zugriff auf sie leicht. Erst wenn die Träger subjektiven Wissens und Erfahrung unabhängig darüber verfügen, können sie sich gegen deren Enteignung zur Wehr setzen. Dies gelingt nur dadurch, daß man seine Kompetenzen in Übereinstimmung mit den persönlichen Zielen und Werten in den Dienst einer Organisation stellt. Nur so werden auch anhaltende Effektivitätsspielräume eröffnet.

5. Zirkel als Bestandteil veränderungsorientierter Beteiligungskonzepte

Die beiden Schlüsselkategorien für die Wirkweise von Problemlösegruppen sind *Entscheidungsräume* und *Erfahrungsräume*. Durch die Eröffnung von Entscheidungsräumen wird Partizipation, d.h. die Kontrolle über äußere Bedingungen der Arbeit (Verhältniskontrolle) ermöglicht - dies ist nach unserer Erfahrung in kurzfristig implementierten Zirkeln oder Werkstattkreisen mit eher *restaurativem* oder *korrektivem* Charakter nicht zu erwarten. Um *konzeptionelle* Partizipation und *Prozeßinnovationen* auf ausführenden Ebenen sicherzustellen, ist die Bereitschaft zu einer längerfristigen Zirkel- bzw. Organisationsentwicklung unter Einschluß vor allem der mittleren Managementebene notwendig. So können z.B. zirkelerfahrene Mitarbei-

ter/innen in der Fortsetzung dieser Arbeit heterogene Gruppen bilden, die sich aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen zusammensetzen. Bevor jedoch eine solche Vernetzung von Erfahrungen und Lösungen angestrebt werden kann, müssen die bisher insbesondere in der Verwaltung auf Sachbearbeiterebene nicht ausgeschöpften restaurativen und korrektiven Möglichkeiten erschlossen werden. Theoretisch bestehende Dispositionsmöglichkeiten können durch die Zirkelarbeit wahrgenommen und bei Bedarf auch im Alltag umgesetzt werden. Dies betrifft z.B. Zeiteinteilung, die Aufgabenverteilung individuell oder in Gruppen, punktuelle Kooperationen, Austausch von Wissen oder die Organisation und Formulierung gemeinsamer Interessen.

Wo humanisierende oder partizipative Formen der Arbeitsgestaltung eingeführt werden sollen, genügt nicht nur die Betonung des Erfolgsfaktors „Erfahrung“ der Mitarbeiter/innen (z.B. „das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“, Metzen, 1994), erst die Anerkennung ihrer Subjektivität kann tragfähige Konzepte hervorbringen. Erfahrung ist keine kalkulierbare Größe, sie ist weder einfach abrufbar, noch geplant herstellbar. Sie ist untrennbar an individuelles Handeln gebunden. Eine solche Handlung findet in einem Kontext statt und knüpft an die Erwartungen, Antizipationen, Wahrnehmungen und Kognitionen des Subjekts an. Erfahrung findet prinzipiell in jeder Situation statt, wird jedoch nur dann zugänglich, wenn das Subjekt sich ihr bewußt aktuell oder rückblickend zuwendet. Man kann Erfahrungen und deren Reflexion nicht verordnen. Es scheint hingegen möglich, Bedingungen zu schaffen, in denen Handelnde Raum sowohl zur Gestaltung der Kontexte als auch zur Aktualisierung persönlicher Motive vorfinden.

In der Darstellung der situativen Merkmale und der empirischen Ergebnisse wurden bereits detaillierte Gestaltungshinweise für Problemlösegruppen gegeben. Daher seien hier nur die grundlegenden Anforderungen an erfahrungsorientierte Gruppenkonzepte skizziert. In den meisten Darstellungen (z.B. Strasmann 1986b, Reichart, 1989; Schmidt-Braße, 1994; Friczewski, 1994) wird die Freiwilligkeit der Teilnahme betont. Uns erscheint der zusätzliche Hinweis notwendig, daß diese Freiwilligkeit auch sichergestellt werden muß, und zwar in abteilungsweiten unabhängig moderierten Veranstaltungen. Die Promotoren der Idee sollten ihre Erwartungen, Interessen und Planungen spätestens hier offenlegen.

Als Fazit läßt sich unter Berücksichtigung der dargestellten Grenzen festhalten, daß Zirkel zusätzliche Erfahrungsräume sicher stellen, indem sie

- ◆ die Interaktion unter den Beteiligten eines primären Systems intensivieren (homogen und heterogen) und dadurch vorher nicht erwartete Solidarisierungseffekte ermöglichen;
- ◆ durch Ausschaltung eines unmittelbaren Leistungs-, Ergebnis- und Zeitdruckes Räume für nicht-aktuelle (d.h. in der Regel/Routine nicht wahrgenommene) Aspekte der Arbeitsvollzuges und damit erweiterte Perspektiven auf die eigenen Arbeitsaufgaben und -probleme eröffnen;

- ◆ durch das Zueigenmachen der Sichtweise anderer und das Nachvollziehen ihrer Bewältigungsstrategien neue Deutungsmöglichkeiten für die eigenen Probleme im Arbeitsvollzug eröffnen;
- ◆ bei freier Themenwahl an persönliche und abteilungsspezifische Problemlagen anknüpfen;
- ◆ Übungskontexte für schwierige Situationen innerhalb des persönlichen Arbeitsvollzuges bieten.

All diese Optionen bedeuten eine Erweiterung der subjektiv wahrgenommenen Handlungsspielräume im Bezug auf die eigene Arbeitsaufgabe. Sie sind darüberhinaus ein notwendiger Ausgangspunkt für einen veränderten organisatorischen Umgang mit Erfahrungen und handlungsgebundenem Wissen.

Literatur

- Abrolat, R. & Schultz, F. (1992): Arbeitnehmerbeteiligung durch VW-Zirkel: Erfahrungen und Schlußfolgerungen aus der Sicht des Betriebsrats der Volkswagen AG; in: Kißler (Hg.).
- Ackermann, M. P. (1992): Rahmenbedingungen für die Effizienz von Kleingruppenaktivitäten; in Bungard (Hg.).
- Antoni, C. H. (1992): Einzelfallstudien zur Evaluation betrieblicher Kleingruppenkonzepte: Ergebnisse und Probleme des Vergleichs eines Qualitätszirkel-Modells mit einem Projektgruppen-Modell; in: Bungard (Hg.)
- Antoni, C. H. & Bungard, W. (1993): Qualitätszirkel; in: Schorr, Angela (Hg.): Handwörterbuch der Angewandten Psychologie. Angewandte Psychologie in Grundbegriffen; Bonn: Dt. Psychologen Vlg.
- Antoni, C. H.; Bungard, W. & Lehnert, E. (1992): Qualitätszirkel und ähnliche Formen der Gruppenarbeit in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Bestandsaufnahme der Problemlösungsgruppen-Konzepte bei den 100 umsatzgrößten Industrieunternehmen; in: Bungard (Hg.)
- Antons, K. (1976): Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken; Göttingen: Hogrefe; 4. Aufl.
- Argyris, Ch. (1957): Personality and Organization: The Conflict between the System and the Individual; New York: Harper & Row.
- Berggren, C. (1993): Volvo Uddevalla - Ende einer Traumfabrik?; in: Die Mitbestimmung, 9/93, S.64-68.
- Bleicher, K. (1966): Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Unternehmung; Berlin.
- Bleicher, S. (1992): Lean Production und Gestaltung - Arbeitsorganisatin, Technik und Unternehmenskultur; in: Hans-Böckler-Stiftung & IG Metall (Hg.).
- Breisig, T. (1990): It's Team Time - Kleingruppenkonzepte in Unternehmen, Köln: Bund- Verlag, HBS Praxis Band 1.
- Bruggemann, A.; Groskurth, P. & Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.
- Budäus, D. (1994): Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen; Berlin: edition sigma.
- Bungard, W. (1988): Qualitätszirkel als Gegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie; in: ZS f. Arbeits- und Organisationspsychologie; Heft 2, Themenheft Qualitätszirkel.

- Bungard, W. (Hrsg.) (1992a): Qualitätszirkel in der Arbeitswelt - Ziele, Erfahrungen, Probleme; Göttingen, Vlg. für angewandte Psychologie.
- Bungard, W. (1992b): Qualitätszirkel als Gegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie - Einleitung und Überblick; in: ders. (Hg.)
- Bungard, W. & Antoni, C. (1995): Gruppenorientierte Interventionstechniken; in: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie; 2. Aufl.; Bern, Huber.
- Bungard, W. & Wiendieck, G. (1992): Qualitätszirkel in einem Großbetrieb der metallverarbeitenden Industrie - Ergebnisse einer Befragung von Vorgesetzten, Moderatoren und Mitarbeitern; in: Bungard (Hg.).
- Bungard, W. & Wiendieck, G. (Hrsg.) (1986a): Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung; Landsberg/Lech, Vlg. Moderne Industrie.
- Bungard, W. & Wiendieck, G. (1986b): Zur Effizienz von Qualitätszirkeln; in: diess. (Hg.)
- Camin, P. (1994): Erfahrungen mit Gesundheitszirkeln bei Reynolds Aluminium in Hamburg; in: Gegengift; S.29-34.
- Comelli, G. (1985): Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung; München, Hanser.
- Dauscher, U. (1995): Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt. Neuwied: Luchterhand.
- Derboven, W., Dick, M. & Wehner, T. (1994): Beteiligungskonzepte als Humanisierungsinstrument? Erste Erfahrungen mit Problemlösekreisen in Verwaltungs- und Servicebereichen; in Gegengift; S.26ff.
- Derboven, W., Dick, M. & Riedel, M. (1996): Zwischenbetriebliche Problemlösung in Werkstattkreisen; in: Egon Endres u. Theo Wehner (Hrsg.).
- Die Mitbestimmung (1992): Lean Production - Die Fabrik wird durchgestylt; Heft 4/1992.
- Die Mitbestimmung (1993): Betriebliche Reorganisation in der Krise; Heft 9/1993.
- Dombre, R. & Zimmermann, L. (1986): Qualitätszirkel aus gewerkschaftlicher Sicht; in: Bungard & Wiendieck (Hg.).
- Endres, E. & Wehner, T. (1993a): Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken. Hintergründe und Perspektiven neuer Formen der Arbeitsorganisation; Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit; Nr.2.
- Endres, E. & Wehner, T. (1993b): Kooperation: Die Wiederentdeckung einer Schlüsselkategorie; in: Howaldt, J. & Minssen, H. (Hg.): Leaner...? Die betriebliche Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung, Dortmund, Montania Druck- und Verlagsgesellschaft, S.201-223.
- Endres, E. & Wehner, T. (1994): Zwischenbetriebliche Kooperation als Chance der Organisationsentwicklung; Bremer Landesprogramm Arbeit und Technik, Technische Universität Hamburg-Harburg.
- Endres, E. & Wehner, T. (Hg.) (1996): Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim: Beltz.
- Erhard, L. & Müller-Armack, A. (1972): Soziale Marktwirtschaft, Frankfurt/M.: Ullstein.
- Esser, U. (1992): Gruppenarbeit - Theorie und Praxis betrieblicher Problemlösegruppen, Opladen: Leske und Budrich.
- Fleck, L. (1980/1935): Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache - Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Friczewski, F. (1994): Gesundheitszirkel als Organisations- und Personalentwicklung: Der „Berliner Ansatz“; in: Westermayer & Bähr (Hg.).
- Gebert, D. (1995): Interventionen in Organisationen; in: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie; 2. Aufl.; Bern, Huber.

- Gegengift; Hamburger Hefte für Arbeit und Gesundheit: Themenheft Betriebliche Gesundheitsförderung; Nr. 21/22; Oktober 1994.
- Greifenstein, R. & Kißler, L. (1992): Die Entwicklung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen durch Kooperation. Das Beispiel Volkswagen: Untersuchungsergebnisse zu den VW-Zirkeln; in: Kißler (Hg.).
- Greifenstein, R., Jansen, P. & Kißler, L. (1993): Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und französischen Automobilindustrie; München: Rainer Hampp.
- Hacker, W.; 1986: Arbeitspsychologie. Bern: Huber.
- Hans-Böckler-Stiftung & IG Metall (Hg.); 1992: Lean Production - Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation? Gewerkschaftliche Auseinandersetzung mit einem Managementkonzept; Tagungsbericht; Baden-Baden; Nomos.
- Heidack, C. (1989): Lernen der Zukunft; München: Lexika.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959): The motivation to work. New York.
- Jansen, P. & Kißler, L. (1992): Direkte Arbeitnehmerbeteiligung und Wandel der betrieblichen Arbeitsbeziehungen als Managementaufgabe. Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen und französischen Automobilindustrie. Das Beispiel Peugeot Mulhouse; in: Kißler (Hg.).
- Johannes, D. (1993): Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel und andere Problemlösegruppen - eine vergleichende Darstellung verschiedener Konzepte; Sonderdruck: Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz.
- Jungk, R. & Müllert, N. R. (1981): Zukunftswerkstätten. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Kißler, L. (Hg.) (1992a): Management und Partizipation in der Automobilindustrie - Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich; Frankfurt, Campus.
- Kißler, L. (1992b): Wie und mit welchen Folgen managt das partizipative Management die Partizipation. Zur Einleitung; in: ders. (Hg.).
- Klebert, K.; Schrader, E. & Straub, W. G. (1987): KurzModeration: Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen; Quickborn: Windmühle, 2. Aufl.
- Klingelschmitt, K.-P. (1994): Zurück zu Henry Ford; in: die tageszeitung, 5.12.1994.
- König, C.-D., Kirschstein, G. & Weller, E. (1989): Qualitätszirkel im Dienste der Arbeitssicherheit; Sonderdruck aus: Die BG, Heft 3/89; Bielefeld: Erich Schmidt Verlag.
- Kreuder, T. (1993): Die Luft wird dünner; in: Die Mitbestimmung, Heft 9/1993.
- Kühl, S. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren - Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt/M.: Campus.
- Lang, K. (1992): Toyotismus ist eine Rationalisierungs- und keine Humanisierungsstrategie; in: Die Mitbestimmung, Heft 4/1992.
- Lave, G. & Wenger, E. (1991): Situated Learning - Legitimate Peripheral Participation. Cambridge University Press.
- Maslow, A. H. (1954): Motivation and Personality; New York, Harper & Row.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1987): Der Baum der Erkenntnis - Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens; Bern/München: Scherz.
- Metzen, H. (1994): Schlankheitskur für den Staat. Lean Management in der öffentlichen Verwaltung; Frankfurt a.M., Campus.
- Pape, S. (1994): Beteiligung oder Befragung der Beschäftigten? Ein paar persönliche, kritische Anmerkungen zu einem Gesundheitszirkel-Projekt; in: Gegengift, S.38-47.

- Reichart, L. (1989): Kooperative Selbstqualifikation durch Lernstatt; in: Heidack, C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft; München: Lexika.
- Riester, W. (1992): „Unsere Tarifverträge sind ein Spiegelbild der tayloristischen Arbeitsorganisation“; Interview in: Die Mitbestimmung, Heft 4/1992.
- Schlicksupp, H. (1977): Kreative Ideenfindung in der Unternehmung. Methoden und Modelle; Berlin: Walter de Gruyter.
- Schmidt-Braße, U. (1994): Qualitätszirkel in Organisationen; in: Gros, E. (Hg.): Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Eine Einführung; Göttingen: Verlag f. angew. Psychologie.
- Slesina, W. (1994): Gesundheitszirkel: Der „Düsseldorfer Ansatz“; in Westermayer & Bähr (Hg.).
- Stahlmann, M. (1995): Lean Production. Humanere Arbeit oder „Management by Stress“? in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 27.01.95.
- Strasmann, J. (1986a): Qualitätszirkel und die sog. neuen Formen der Arbeitsorganisation; in: Bungard & Wiendieck (Hg.).
- Strasmann, J. (1986b): Gruppendynamische Aspekte der Qualitätszirkel - Erfahrungen mit Qualitätszirkeln in der Praxis; in: Bungard & Wiendieck (Hg.).
- Strasmann, J. (1995): Entwicklungen von und in Organisationen und deren Bedeutung für eine Humanisierung der Arbeit durch Qualitätszirkel; Frankfurt/M: Lang.
- Stumpf, T. (1986): Qualitätssicherung durch Qualitätszirkel; in: Bungard & Wiendieck (Hg.).
- Taylor, F. W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung; München: Oldenbourg; (Neuausg. 1977; Weinheim: Beltz).
- Torell, Andreas; 1994: Voraussetzungen und Grenzen von Just-In-Time-Lieferbeziehungen in der Automobilindustrie am Beispiel Elektrokabelsätze: Eine Parallelisierung zwischen Mercedes-Benz AG und Volvo Car Corporation; unveröff. Diplomarbeit, Technische Universität Hamburg-Harburg.
- Ueckert, H., Knop, G. & Burkart, T. (1982): Psychologisch-Praktische Problemlösung in Gruppen; Arbeiten aus dem Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg; Nr. 55.
- Ulich, E. (1992): Arbeitspsychologie; 2. Aufl.; Zürich, vdf / Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Wäsch, K.-P. & Gros, G. (1986): Qualitätsmotivationsprogramm in der Philips Apparatefabrik Krefeld; in: Bungard & Wiendieck (Hg.).
- Wehner, T., Clases, C. & Endres, E. (1996): Situiertes Lernen und kooperatives Handeln in Praxisgemeinschaften; in: Endres & Wehner (Hrsg.).
- Wehner, T., Raeithel, A., Clases, C. & Endres, E. (1996): Von der Mühe und den Wegen der Zusammenarbeit. Theorie und Empirie eines arbeitspsychologischen Kooperationsmodells; in: Endres & Wehner (Hrsg.).
- Westermayer, G. & Bähr, B. (Hg.) (1994): Betriebliche Gesundheitszirkel; Göttingen: Vlg. f. angew. Psychologie.
- Wiendieck, G. (1986): Warum Qualitätszirkel? Zum organisationspsychologischen Hintergrund eines neuen Management-Konzeptes; in Bungard & Wiendieck (Hg.).
- Wottawa, H. & Thierau, H. (1990): Lehrbuch Evaluation. Bern: Huber.
- Zink, K. J. (1992): Der erweiterte Qualitätsbegriff; in: Bungard (Hg.)

Anhang: Dokumentation eines Gesundheitszirkels

Zusammenfassung	31
1. Zur Einleitung	32
<i>Grundannahmen zur Gesundheitsförderung und zum Gesundheitszirkelkonzept</i>	32
2. Zum situativen Konzept des Gesundheitszirkels	32
2.1. Die Gestaltung der situativen Merkmale	32
<i>Konkrete Aufgabe bzw. Modus der Themenwahl</i>	33
<i>Auswahl der Moderatoren und Moderationsstil</i>	34
<i>Wahl der Arbeitsmethoden</i>	34
<i>Zeitliche Dehnung und Dauer der Treffen</i>	35
<i>Zusammensetzung der TeilnehmerInnen</i>	35
<i>Organisatorische Einbindung und Bildung von übergeordneten Gremien</i>	36
<i>Implementierungspraxis</i>	36
<i>Umsetzungsverfahren und Erfolgskontrolle für die Zirkelergebnisse</i>	36
2.2. Instrumente der Zirkelarbeit.....	37
2.3. Aufgaben und Funktionen der Moderation	38
3. Zur Durchführung: Inhalte und ausgewählte Ergebnisse der Zirkelsitzungen.....	39
4. Zur Bewertung.....	45
4.1. Ergebniskategorien.....	45
4.2. Zirkelergebnisse.....	45
4.3. Bewertung aus Sicht der TeilnehmerInnen	46
4.4. Bewertung aus Sicht der Moderation	47

Zusammenfassung

Im Rahmen eines Projektes „Streßanalyse und Streßabbau – Gesundheitsförderung im Reinigungssachgebiet“ wurde von der Sucht- und Gesundheitsberaterin eines Hamburger Bezirksamtes ein Gesundheitszirkel mit Reinigungskräften initiiert und organisiert. Die Finanzierung übernahm die BKK Hamburg, Konzeption und Moderation lagen beim Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft/1 der TUHH. Der Zirkel wurde in zwei Stufen, also Phasen sowohl homogener als auch heterogener Zusammensetzung, realisiert. So konnten die Raumpflegerinnen unter sich in angstfreier Atmosphäre Probleme sammeln und Lösungsvorschläge erarbeiten, um anschließend gemeinsam mit Vorgesetzten und weiteren Entscheidungsträgern in verbindlicher Atmosphäre konkrete Maßnahmen für eine Umsetzung abzuleiten. In der Zirkelarbeit stand eindeutig die konkrete Problemarbeit im Vordergrund. Phasen der Reflexion, der Qualifizierung und der Arbeit am Gruppenprozeß waren jedoch stets begleitender Bestandteil der Problemlösearbeit. Geht man von den zwei Polen der Moderationstätigkeit, Erweiterung und Zentrierung von Perspektiven, aus, so läßt sich dieser Zirkelalltag eher mit Zentrierungsprozessen abbilden. Die Hauptaufgabe der Moderation bestand also aus ordnenden und strukturierenden Interventionen. Darüberhinaus war es wichtig, daß die Moderation Respekt und Aufmerksamkeit vermittelte und bestätigend und motivierend wirkte. Die im Zirkel erörterten Probleme lassen sich verkürzt zwei Kategorien zuordnen: die starke Grobverschmutzung sowie die Zusammenarbeit mit der Dienststelle und der jeweiligen Schule. Dementsprechend können auch Kernlösungen formuliert werden. Zum einen wäre das Problem der „Sauberkeit“ als gemeinsames Problem aller Schulzugehörigen zu begreifen und anzupacken. Zum anderen sollte eine Beteiligung der Raumpflegerinnen bei arbeitsrelevanten Entscheidungen von der Dienststelle realisiert werden. Insgesamt ist der durchgeführte Zirkel positiv zu bewerten. Die Teilnehmerinnen waren sehr aktiv und haben viele Ideen entwickelt. Kompensatorisch zur fehlenden organisatorischen Einbindung der Zirkelarbeit förderte das Vermittlungsengagement der Sucht- und Gesundheitsberaterin die Akzeptanz von Entscheidungsträgern gegenüber den Zirkelergebnissen, so daß organisationale Veränderungen möglich sind. Die Ergebnisse lassen sich stichwortartig wie folgt zusammenfassen:

- ◆ Das Problem der Raumpflegerinnen wurde artikuliert, öffentlich gemacht und ein Problembewußtsein auf seiten der Betroffenen und auf seiten der Vorgesetzten und anderer Kontaktpersonen geschaffen.
- ◆ Die Raumpflegerinnen haben eine aktivere Rolle ihrer eigenen Arbeit gegenüber eingenommen.
- ◆ Kontakte wurden intensiviert und damit Kooperationen gefördert.
- ◆ Kleine Veränderungen der Arbeitsverhältnisse wurden unbürokratisch realisiert.
- ◆ Komplexere Veränderungen der Arbeitsverhältnisse wurden angestoßen.
- ◆ Für die Raumpflegerinnen wurde in der Folge ein Seminar als externe Fortbildung konzipiert und durchgeführt.

Die konzeptuellen Merkmale „zwei Stufen“, „freiwillige verbindliche Teilnahme“ und „verbindende Abschlußpräsentation“ haben sich in dieser Praxis besonders bewährt und sollten von daher bei einer Fortführung der Zirkelarbeit berücksichtigt werden.

1. Zur Einleitung

In vierzehntägigem Rhythmus haben sich zwischen Februar und August 1995 im Durchschnitt acht Raumpflegerinnen aus weiterführenden Hamburger Schulen zwölfmal für ca. zwei Stunden während der Arbeitszeit getroffen, um gemeinsam Arbeitsprobleme zu identifizieren, zu beschreiben und nach Lösungen zu suchen. Da wegen Personalknappheit keine Reinigungsvertretungen organisiert werden konnten, wurde mit den Hausmeistern vereinbart, daß die teilnehmenden Raumpflegerinnen an den Zirkeltagen lediglich die Sanitärbereiche zu reinigen hatten.

Grundannahmen zur Gesundheitsförderung und zum Gesundheitszirkelkonzept

Gesundheitsförderung beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnispräventive Maßnahmen. Dabei unterstützt ein Zirkel vor allem die Verhältnisprävention, d.h. die Zielsetzung impliziert eine Veränderung der Arbeitsbedingungen. Verhaltenspräventive Maßnahmen sollten zeitlich parallel angeboten werden, da die Motivation 'etwas für sich zu tun' durch die Mitarbeit in einem Zirkel deutlich erhöht sein kann. Für eine effektive Gesundheitsförderung ist es sinnvoll, diesen Motivationsschub und damit erhöhte Akzeptanz gegenüber verhaltenspräventiven Maßnahmen zu nutzen. Durch die Einbindung des von uns durchgeführten Zirkels in das Gesundheitsförderungsprojekt war den Zirkelteilnehmerinnen die Möglichkeit gegeben, auch an verhaltenspräventiven Angeboten teilzunehmen.

Gesundheitszirkel begrenzen ihre Thematik häufig auf explizit als gesundheitsgefährdend wahrgenommene Arbeitsbedingungen. Demgegenüber stehen in unserer Konzeption alle als problematisch erlebten Arbeitsbedingungen einer Zuwendung offen. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, daß nicht jede gesundheitsgefährdende Situation als solche bewußt wahrgenommen wird und somit alle problematisch erlebten bzw. repräsentierten Situationen als potentiell gesundheitsgefährdend berücksichtigt werden sollten. Darüber hinaus fordert ein ganzheitliches Gesundheitsverständnis, wie es z. B. der WHO-Definition für Gesundheit zugrundeliegt, die Realisierung von Humankriterien in der Arbeitswelt ein. Dazu gehört unseres Erachtens in erster Linie die Mitgestaltung der unmittelbaren betrieblichen Lebenswelt. Deren Verankerung setzt die Verwirklichung folgender drei Grundprinzipien voraus:

- ◆ Beteiligung /Partizipation gewährleisten
- ◆ Erfahrung anerkennen und
- ◆ Qualifikation ermöglichen

Gesundheitszirkel sollten prinzipiell die Möglichkeit bieten, diese drei Grundprinzipien im Arbeitsalltag anzustoßen.

2. Zum situativen Konzept des Gesundheitszirkels

2.1. Die Gestaltung der situativen Merkmale

Die mit der Einführung von Zirkeln verfolgten Ziele bewegen sich je nach Interessenlage und Betroffenheit zwischen den beiden Polen Humanisierung und Wirtschaftlichkeit. Für die Zirkelteilnehmer/innen wird dabei als oberstes Ziel neben der Veränderung störender Arbeitsbedingungen die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten formuliert. Daraus lassen sich Teilziele sowohl für die TeilnehmerInnen als auch für die Organisation ableiten. Auf individueller Ebene

müssen eigene Bedürfnisse und Interessen wahrgenommen, Sprachlosigkeit überwunden und Gestaltungskompetenz entwickelt werden. Demgegenüber müssen auf organisationaler Ebene Qualifizierungs- und Handlungsspielräume geschaffen werden, damit die im Zirkel erworbenen Dispositionen und Fähigkeiten Innovativkraft im Unternehmen entfalten können. Die von uns durchgeführten Gesundheitszirkel sind als situative Konzeptionen angelegt. Auf dem Boden bewährter Ansätze wie dem Düsseldorfer und dem Berliner Gesundheitszirkelkonzept bestimmt das Anwendungsfeld die konkrete Konzeption stark mit. In dieser Fallstudie beschränken wir uns auf die Darstellung der situativen Merkmale der Zirkelarbeit (vgl. Tab. 1, S. 10)

Konkrete Aufgabe bzw. Modus der Themenwahl

In den von uns konzipierten Zirkeln werden grundsätzlich fünf unterschiedliche Phasen berücksichtigt. Deren Reihenfolge und zeitliche Verteilung kann nicht vorab festgelegt werden, sondern muß sich an den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Gruppe orientieren.

- ◆ **Kommunikation:** Gesprächsregeln schaffen eine Atmosphäre, in der jede/r zu Wort kommen kann und in der sachliche Aussagen von Beziehungs- und Bewertungsaussagen getrennt werden. Übungen können helfen, die Aufmerksamkeit auf den Gesprächspartner und das Zuhören zu lenken. Insgesamt hebt sich die Gesprächskultur eines Zirkels von der im Alltag spürbar ab.
- ◆ **Reflexion:** Hier geht es um die ungerichtete, d. h. breit angelegte und zunächst einmal diffuse Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit. Die ZirkelteilnehmerInnen sollen befähigt werden, individuelle Probleme und Wünsche bezüglich der Arbeit wahrzunehmen und zu formulieren. Einfache Einstiegsfragestellungen wie „Wie sieht meine Traum-Arbeit aus?“ oder „Was hat mich an meinem Arbeitsplatz in der letzten Woche am meisten geärgert?“ können helfen, die eigene Arbeit aus neuen Perspektiven zu betrachten.
- ◆ **Qualifizierung:** In dieser Phase werden den ZirkelteilnehmerInnen Problemlösemethoden vermittelt, die entweder auf Kreativität und Spontaneität (z. B. Brainstorming) oder auf einer analytisch strukturierten Vorgehensweise (z. B. Soll-Ist-Vergleich) basieren. Ziel ist es, die Lösungsfindung bei komplexen Problemen durch planvoll-methodisches Vorgehen zu erleichtern.
- ◆ **Problembearbeitung:** Das Kernstück der Zirkelidee ist die Bearbeitung der dringendsten Probleme im Bereich der eigenen Arbeit. Hierzu gehören die Problemsammlung, die Auswahl der zu bearbeitenden Probleme und die Erarbeitung von Lösungen. Zusätzlich muß ein Maßnahmenkatalog mit Terminierung und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der gefundenen Lösung aufgestellt werden.
- ◆ **Arbeit am Gruppenprozeß:** In dieser Phase stehen nicht die inhaltlichen Probleme, sondern die menschlichen Beziehungen im Vordergrund. Ziel ist die Verbesserung des Gruppenklimas, die Förderung der Gruppenentwicklung und damit auch die Effektivität der Zusammenarbeit. Hier haben sowohl einfache gruppenspezifische Übungen als auch das Üben von gemeinsam aufgestellten Gesprächsregeln ihren Platz.

In diesem Gesundheitszirkel stand die konkrete Problembearbeitung im Vordergrund. Durch die Tatsache, daß die Raumpflegerinnen in ihrem Berufsalltag selten bis nie Gelegenheit haben, sich zu artikulieren bzw. ihre Meinung zu äußern, andererseits aber relativ spontan Verbesserungs-

vorschläge entwickeln konnten, nahmen die Phasen Reflexion und Qualifizierung zumindest explizit nur einen kleinen Raum ein. Implizit waren sie jedoch begleitender Bestandteil der Problemlösearbeit. Die Phase 'Arbeit am Gruppenprozeß' ist erfahrungsgemäß weniger wichtig, wenn die TeilnehmerInnen aus den unterschiedlichsten Bereichen kommen, sich von daher im Zirkel erst kennenlernen und die Gruppendynamik nicht durch negative Vorerfahrungen geprägt ist. Dieses Phänomen konnte auch bei den Raumpflegerinnen bestätigt werden.

Die zu bearbeitenden Themen wurden den Teilnehmerinnen völlig frei gestellt. Mithilfe folgender Fragestellung wurden zu Beginn der Zirkelarbeit potentielle Problemstellungen gesammelt:

"Welche Probleme, die mit meiner Arbeit zu tun haben, beschäftigen mich in der letzten Zeit?"

Die Bewertung der Probleme, mit dem Ziel, eine Auswahl für die konkrete Bearbeitung zu treffen, erfolgte anhand der Kriterien der Dringlichkeit und der Beeinflussbarkeit.

Auswahl der Moderatoren und Moderationsstil

Die Projektinitiatoren hatten sich vorab aus verschiedenen Gründen für eine externe Moderation entschieden. Die Auswahl des Moderationsteams erfolgte in enger Kooperation mit der BKK. Mit ausschlaggebend für die Entscheidung für den Arbeitsbereich der TUHH war das vorgeschlagene „Situative Stufen-Konzept“ (siehe dazu: Zusammensetzung der Teilnehmer/innen). Der Zirkel wurde stets von zwei ModeratorInnen begleitet. Neben vielen anderen Vorteilen ist es zu zweit eher möglich, eine prozeßorientierte Moderation zu realisieren. Der Grund liegt sowohl in der Möglichkeit, Aktion und Beobachtung im Moderationsprozeß parallel zu gewährleisten, als auch im Potential wechselseitiger Rückmeldungen in der Nachbereitung.

Wahl der Arbeitsmethoden

Von den vielen einer Moderation zur Verfügung stehenden methodischen Möglichkeiten die Zirkelarbeit zu steuern und zu effektivieren, standen in diesem Zirkel eindeutig strukturierende Methoden im Vordergrund. Hier ging es in erster Linie darum, die vielen Ideen zu ordnen und zu verdichten, um sie so einer Transformation in umsetzbare Maßnahmen zugänglich zu machen. Dabei wurden die spontan gesammelten Äußerungen der Zirkelteilnehmerinnen im Wechsel Oberbegriffen zugeordnet und anhand der Oberbegriffe Ergänzungen notiert, um zu einer vollständigen, dabei jedoch strukturierten Problem- bzw. Lösungsbeschreibung zu kommen. Das wechselseitige Aufeinanderbeziehen von verschiedenen Begriffs- und damit Problemebenen ist ein brauchbarer Weg, um die Bildgestaltung, d.h. Beschreibung eines Problems zu erleichtern. Als Oberbegriffe verwendeten wir folgende Dimensionen der Arbeit :

- ◆ Tätigkeit (Arbeitsaufgabe)
- ◆ Arbeitsmaterial (Arbeitsmittel)
- ◆ Arbeitsplatz und Umfeld
- ◆ Organisation und Leitung
- ◆ KollegInnen
- ◆ Beziehungen nach außen

Die Ordnung mittels der verschiedenen Dimensionen der Arbeit konnte sowohl bei der Problembeschreibung als auch der Lösungssuche Anwendung finden. Dies hat den Vorteil, daß Problemräume und Lösungsräume durch gleiche Ordnungskategorien strukturiert und damit gegenseitige Ergänzungen und Rückschlüsse gefördert werden. Darüberhinaus kann sich durch die wiederholte Anwendung derselben Struktur ein Lerneffekt im Umgang mit Systematiken leichter einstellen. Für die Entwicklung von Lösungsvorschlägen reichten meist spontane Ideensammlungen. Darüberhinaus wurde die Kreativität der Gruppe durch Gedankenexperimente angeregt bzw. gefördert.

Zeitliche Dehnung und Dauer der Treffen

Insgesamt fanden vierzehntägig zwölf Treffen für ca. zwei Stunden statt. Vorteil dieses periodischen Zeitrahmens ist die Verzahnung mit dem eigentlichen Arbeitsalltag. Der von uns gewählte zeitliche Rhythmus ist in der Zirkelpraxis üblich. Bei neueren Beteiligungsinstrumenten ist allerdings ein Trend zu Kompakttreffen mit Workshop-Charakter zu beobachten.

Zusammensetzung der TeilnehmerInnen

In Zirkelkonzepten wird zwischen homogenen und heterogenen Zusammensetzungen der Teilnehmer/innen unterschieden. Wir haben uns in diesem konkreten Fall für eine Synthese aus beiden Gestaltungspolen entschieden. Theoretisch geplant war ein sogenanntes *8+4-Konzept*, acht Sitzungen sollten die Raumpflegerinnen unter sich Probleme sammeln und Lösungsvorschläge erarbeiten, um anschließend in den letzten vier Sitzungen gemeinsam mit Vorgesetzten und Entscheidungsträgern konkrete Maßnahmen für eine Umsetzung abzuleiten. In der Praxis wurde diese Planung als ein *10+2-Konzept* realisiert. Im Laufe des Zirkels stellte sich heraus, daß zwei Sitzungen mit Entscheidungsträgern ausreichen würden, um die Lösungsideen, die im wesentlichen zwei Problemfelder betrafen und teilweise schon Maßnahmencharakter besaßen, zu vermitteln. Konkret waren dies Vertreter des Bezirksamtes in der zehnten Sitzung sowie Schulleiter und Hausmeister in der elften Sitzung.

Aus zwei Gründen war ein Stufenkonzept sinnvoll bzw. notwendig. Aufgrund der ungewöhnlichen Situation für Raumpflegerinnen, in formellen Gesprächskreisen eigene Anliegen zu formulieren, war einerseits ein Unter-sich-sein sowohl in der Problemsammlungs- als auch in der Ideensammlungsphase zwingend notwendig. Die Anwesenheit der Sucht- und Gesundheitsberaterin beeinträchtigte diesen Effekt zunächst, was sich mit der Dauer des Zirkels allerdings legte. Andererseits war durch die fehlende Einbindung z.B. in ein Organisationsentwicklungskonzept die Gewährleistung der Umsetzung von Lösungsideen ohne direkte Beteiligung von Entscheidungsträgern am Zirkel äußerst zweifelhaft. Aus diesem Grund wurde die Phase der Maßnahmenplanung strukturell als eine gemeinsame Aktion von Betroffenen und Entscheidern konzipiert.

Die Auswahl der Zirkelteilnehmerinnen erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den Initiatoren des Gesundheitsförderungsprojektes. Basierend auf den bisherigen Projekterfahrungen und wegen der einfacheren Machbarkeit wurde in diesem Punkt ein konstituierendes Zirkelmerkmal mißachtet und die Teilnahme für Raumpflegerinnen zweier benachbarter Schulen verpflichtend angeordnet. Mit hoher Wahrscheinlichkeit aufgrund des Verpflichtungscharakters und daraus resultierender resignativer Einstellungen gegenüber Veränderungsansätzen haben nach der dritten

Sitzung über die Hälfte der ZirkelteilnehmerInnen, d.h. das gesamte Reinigungspersonal der einen Schule, den Zirkel verlassen, nachdem die Verpflichtung zur Teilnahme von der Moderation aufgehoben worden war. Dafür wurden neue Teilnehmerinnen aus drei Schulen auf der Basis der Freiwilligkeit aufgenommen. Von diesen freiwilligen Teilnehmerinnen sind zwei, beide aus derselben Schule, ab der neunten Sitzung nicht mehr in den Zirkel gekommen.

Organisatorische Einbindung und Bildung von übergeordneten Gremien

Eine organisatorische Einbindung in Form von Zirkelsteuerkreisen oder ähnlichem existierte nicht. Kompensierend wirkte jedoch das Vorhandensein eines Ausschusses für Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung im Bezirksamt Eimsbüttel. Da eine Zirkelteilnehmerin zugleich Mitglied in diesem Ausschuss war, konnten Vorschläge direkt und unbürokratisch weitergeleitet werden. Wichtig war in diesem Zusammenhang auch die Zirkelbegleitung durch die Sucht- und Gesundheitsberaterin, die sehr engagiert vermittelte und so mit der Zeit eine wichtige Schnittstellenfunktion zu den Entscheidungsträgern übernahm. Da der Zirkel zusätzlich - zu dem eher persönlichen und informellen Vermittlungseingagement von Zirkelteilnehmerinnen und der Sucht- und Gesundheitsberaterin - in ein übergeordnetes Gesundheitsförderungsprojekt eingebunden war, wirkte sich die fehlende organisatorische Einbindung hier nicht negativ aus.

Implementierungspraxis

Der Zirkel wurde im Rahmen eines Gesundheitsförderungsprojektes implementiert. Da im laufenden Projekt verhaltenspräventive Maßnahmen im Vordergrund standen, sollte der bisher weitgehend leere Raum der Verhältnisprävention durch die Initiierung eines Zirkels gefüllt werden. In Anlehnung an top-down- bzw. bottom-up- Implementierungsstrategien muß hier betont werden, daß die Initiative von einem Stabsbereich ausging, d.h. von einem Bereich, der sich nicht in die hierarchische Linie einfügt, sondern parallel zu ihr beratenden Charakter hat. Die fehlenden Möglichkeiten in der Exekutive wirkten sich dabei verschieden aus: Einerseits entstand kein Zwangscharakter der Veranstaltung durch eine Initiierung aus der oberen Hierarchie, andererseits kann das Zutrauen in die Umsetzungsmöglichkeiten fehlen. Letzteres wurde durch das bereits betonte Engagement der Initiatorin im Verlauf des Zirkels ausgeglichen. Insgesamt stellt unserer Erfahrung nach die Rolle und Funktion des jeweiligen Zirkelinitiators für die Motivation der ZirkelteilnehmerInnen ein gewichtiges Kriterium dar.

Umsetzungsprozedur und Erfolgskontrolle für die Zirkelergebnisse

In Anlehnung an die fehlende organisatorische Einbindung ist die Umsetzungspraxis nicht formal geregelt worden. Kurzfristig reichte das informelle Vermittlungs- und Kooperationsengagement der Beteiligten aus, um die mangelnde Verregelung bzw. Koordination ausgleichen zu können. Mittel- und langfristig können sich Veränderungen dann ergeben, wenn die aufgenommenen Gesprächsfäden aufrechterhalten werden. In diesem Zusammenhang wurde für die Zielgruppe der Raumpflegerinnen ein Konfliktrainingsseminar als Fortbildung initiiert, finanziert und an einem externen Seminarort durchgeführt. Zwei weitere Merkmale dieses Zirkels begünstigten eine Umsetzung der Ideen. So wurden die Entscheidungsträger mit in die Maßnahmenformulierung eingebunden, wodurch Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit erzeugt wurde. Diese Verbindlichkeit wurde gefestigt, indem der Zirkel von den Teilnehmerinnen auf

einer Teilpersonalversammlung präsentiert wurde, auf der u.a. auch der Verwaltungsleiter des Bezirksamtes anwesend war.

2.2. Instrumente der Zirkelarbeit

Um eine Gruppe in ihrer Arbeitsfähigkeit unterstützen zu können, gibt es verschiedene Instrumente, denen man sich als ModeratorIn bedienen kann. Neben den klassischen Problemlösemethoden, die an dieser Stelle nicht erwähnt werden, gibt es eine Reihe von Methoden, die ein gutes Handwerkszeug für Gruppenarbeit darstellen (z. B. Aufstellen von Gesprächsregeln, Feedbackschleifen etc.). Von den vielen möglichen Werkzeugen wurden nur einige wenige im Zirkel genutzt. Eine Auswahl wird im folgenden kurz beschrieben.

Protokolle

Protokollnotizen sind analog zu anderen Besprechungsformen auch in der Zirkelarbeit außerordentlich wichtig. Sie dienen nicht nur zur Erinnerung, sondern vermitteln als zeitstabiler, gegenständlicher und konsensualisierter Bezugspunkt Verbindlichkeit, ohne die Zirkelarbeit nicht denkbar wäre. Darüberhinaus ermöglichen sie die Vermittlung der Zirkelarbeit nach außen.

Metaplan-Moderation

Diese Moderationsform erlaubt entgegen klassischen Besprechungskulturen schriftliches Arbeiten. Dabei müssen Meinungen und Äußerungen stark verdichtet ‚auf-den-Punkt‘ gebracht werden. Diskussionen können simultan visualisiert werden, so daß die Gefahr von Mißverständnissen und Wiederholungen deutlich geringer wird. Stärken der Methode liegen auch in der Strukturierung von Wortbeiträgen und der Aktivierung von im allgemeinen stillen Menschen. Im Zirkel wurde die Metaplan-Methode im Wechsel mit eher gesprächszentrierten Methoden angewendet.

Gesprächsregeln

Zu Beginn der Zirkelarbeit wurde lediglich die Regel ‚Störungen haben Vorrang‘ eingeführt. Massive Störungen in den ersten zwei Sitzungen veranlaßten die Moderation, die Einhaltung dieser Regel einzufordern. Auf diese Weise konnte schließlich die erzwungene Teilnahme eines Teils der Raumpflegerinnen zum Thema werden. Nur die Regel legitimierte die Moderation, auf eine Artikulation dieser Störungen zu drängen, die zunächst schwer fiel oder nicht gewünscht wurde. Nach Klärung dieses Zusammenhanges konnte die Situation für alle Beteiligten befriedigend gelöst werden. Die Moderation konnte sicherstellen, dass keine Sanktionierung erfolgt, wenn Frauen den Zirkel verließen, was diese nach der dritten Sitzung taten. Anschließend hatte die Regel für die praktische Zirkelarbeit keine Bedeutung mehr.

Kleingruppenarbeit

Die Zirkelarbeit beinhaltete Plenums- und Kleingruppenarbeit im Wechsel. Grob geschätzt kann man ein Verhältnis von 75% zu 25% angeben. Kleingruppenarbeit (nicht mehr als vier Personen) setzt in der Regel eine enorme Aktivierungskraft frei und begünstigt die Entfaltung von sonst eher stillen Menschen. Dadurch, daß sie im Vergleich zur Plenumsarbeit eine völlig andere Gruppendynamik aufweist, kann ein Wechsel dieser beiden Arbeitsformen gruppenspezifische Erstarungen auflösen und Veränderungen induzieren. Aus diesem Grunde sollte die Zusammenset-

zung der Kleingruppen nicht willkürlich gewählt werden, sondern neben inhaltlichen und persönlichen auch systemrelevante Überlegungen berücksichtigen.

Blitzlicht

Ein spontan reihum abgefragtes Meinungsbild wird als Blitzlicht bezeichnet. Diese Methode wurde von uns regelmäßig zum Abschluß einer Sitzung eingesetzt. Darüber hinaus gab es viele weitere Situationen, in denen es sinnvoll erschien, ein spontanes Meinungsbild erheben. Ein Blitzlicht förderte die Störung am Anfang des Zirkels zutage, weil in diesem Rahmen nicht einzelne Frauen als Störungsträgerinnen bloßgestellt wurden, und damit Hinweise auf den Zusammenhang der erzwungenen Teilnahme geben konnten.

Präsentation

Für die Zirkelidee ist es notwendig, den Verlauf und die Ergebnisse des Zirkels anderen Betroffenen und Führungskräften vorzustellen. Nur so kann ein Zirkel zum Wandel einer Organisation beitragen. Der Gesundheitszirkel wurde von den Zirkelteilnehmerinnen im Rahmen einer Teilpersonalversammlung den übrigen Raumpflegerinnen und den Hausmeistern der Schulen präsentiert. Da sowohl die direkte Vorgesetzte aus dem Bezirksamt als auch der Verwaltungsleiter anwesend waren, entfaltete die Präsentation ihre Wirkung in Richtung gegenseitiger Verbindlichkeit.

2.3. Aufgaben und Funktionen der Moderation

Neben den eigentlichen Aufgaben der Moderation wie Gesprächsführung, Visualisierung und methodischer Prozeßberatung, gibt es ergänzend situative Funktionen und Aufgaben, die sich aus der Interaktion zwischen Moderierenden und Teilnehmenden im Zirkelalltag ergeben. Schwerpunkt der Moderationsaufgabe waren strukturierende Maßnahmen. Geht man von zwei Polen der Moderationstätigkeit aus - Perspektivenerweiterung (z.B. Kreativitätsförderung) und Perspektivenzentrierung (z.B. Strukturierung) - so läßt sich dieser Zirkelalltag eher mit Zentrierungsprozessen abbilden. Darüberhinaus waren nachfolgend aufgeführte Dimensionen von hoher Bedeutung für die Moderation der Zirkelarbeit.

Dimension Respekt/Aufmerksamkeit:

Im ihrem beruflichen Alltag sind Raumpflegerinnen daran gewöhnt, kaum Aufmerksamkeit zu bekommen. Auch in Zeiten, in denen der Mensch einen hohen Stellenwert in der betrieblichen Gestaltung einnimmt, werden Raumpflegerinnen im allgemeinen nicht berücksichtigt. Von der Moderation wurde das berechtigte Bedürfnis nach Wahrgenommen-werden-wollen und Respekt sehr ernst genommen und versucht, sensibel mit diesem Bedarf umzugehen.

Dimension Bestätigung:

Für die Raumpflegerinnen war es wichtig, in ihren Anliegen von außen bestätigt zu werden. So begleitete z.B. beharrliche Unsicherheit das Aufstellen von Forderungen. Hier hatte die Moderation die Funktion, ein Bewußtsein über die Berechtigung eigener Forderungen zu vermitteln.

Dimension Motivation

Von Zeit zu Zeit war es notwendig, Demotivierungstendenzen in Form einer aufkeimenden „Es ändert sich ja sowieso nichts-Haltung“, zu durchbrechen. Die Moderation hatte hier die Aufgabe, die Teilnehmerinnen durch Vermittlung einer Philosophie der kleinen Schritte zu remotivieren.

3. Zur Durchführung: Inhalte und ausgewählte Ergebnisse der Zirkelsitzungen

Nachfolgend werden die Inhalte sowie ausgewählte Ergebnisse der Zirkelarbeit wiedergegeben. Dabei sind die Inhalte chronologisch in Stichworten den einzelnen Sitzungen zugeordnet. Zusätzlich werden auszugsweise Ergebnisse aus den Protokollen - teils in überarbeiteten Formulierungen und Darstellungen - aufgeführt (eine Umrahmung kennzeichnet die Ergebnisse). Die Darstellungsweise erfolgt in enger Anlehnung an die Protokolle, da ein möglichst authentischer Einblick vermittelt werden soll. Widersprüchliche Ergebnisse spiegeln die dynamischen Kontextbedingungen wider.

Sitzung 1

- ◆ Kennenlernen
- ◆ Allgemeine Informationen zum Zirkelkonzept
- ◆ Reflexion über die eigene Arbeit: Bewertung verschiedener Arbeitsdimensionen
- ◆ Meinungsbild zum Zirkelkonzept

Bewertung verschiedener Arbeitsdimensionen (Protokoll 1. Sitzung vom 28.02.95)

Erfreulich beurteilte Dimensionen (in Klammern sind die Häufigkeiten der Punkung wiedergegeben):

- * Kolleginnen (+ + + + + + + + +)
- * Vorgesetzte (Hausmeister) (+ + + + +)
- * LehrerInnen (+)

Problematisch beurteilte Dimensionen:

- * Zustand der Räume (z. B. Kaugummi) (- - - - - - - - -)
- * SchülerInnen (- - - - -)
- * Eigene Entwicklungsmöglichkeiten (- - -)

Indifferent beurteilte Dimensionen:

- * Reinigungsmaterial
- * Arbeitszeit
- * Reinigungstätigkeit

Sitzung 2

- ◆ Reflexion über die eigene Arbeit: Besprechung der Befragungsergebnisse (die Befragung wurde im Rahmen des Gesundheitsförderungsprojektes durchgeführt)
- ◆ Erwartungen an der Zirkel: Wünsche und Befürchtungen
- ◆ Problemsammlung

Sitzung 3

- ◆ Ergänzung der Problemsammlung
- ◆ Spontane Ideensammlung : Gedankenexperiment ‚Wie müßte die Schule und ihre einzelnen Räume idealerweise gebaut und eingerichtet werden, damit sie optimal zu reinigen wäre?‘

◆ Entscheidung zur Weiterarbeit im Zirkel

Ergebnisse der Problemsammlung (Protokolle 2. Sitzung vom 21.03.95 und 3. Sitzung vom 04.04.95)

- * Heben / Tragen / Schieben: Müllsäcke, Mobs und Maschine
- * Zusammenarbeit mit Schülern, Lehrkräften und Hausmeistern
- * keine Pausenaufsicht im Schulgebäude
- * im Krankheitsfall: schlechte Säuberung der Räume durch die Fremdfirmen
- * geplante Einführung des Zweitages-Rhythmus
- * Grobverschmutzung der Räume (z.B. Kaugummis, Scherben, Fäkalien)
- * Kein geeignetes Werkzeug (z.B. keine Spachtel zum Kaugummi entfernen)
- * Grundreinigung während und nach Umbauarbeiten

Ergebnisse der Ideensammlung (aus Protokollnotiz der dritten Sitzung vom 04.04.95)

Die ideale Schule hätte...

- ... große Räume
- ... eine Waschmaschine auf jeder Etage
- ... geflieste Böden
- ... Müllschlucker
- ... Stehtoiletten
- ... Tafeln, die mit Filzstiften zu beschreiben sind
- ... Fußböden, die pflegeleicht sind
- ... auf jeder Etage einen Müllschlucker
- ... eine bessere Ausstattung in den Toiletten
- ... größere Klassenräume
- ... freundlichere Schüler
- ... Kreide, die nicht bröckelt
- ... Schüler, die in der Schule Hausschuhe tragen
- ... gekachelte Wände
- ... Räume für Nichtraucher und Raucher
- ... Aufenthaltsräume, die nicht im Keller sind
- ... einen Fahrstuhl
- ... pflegeleichtere Fußböden
- ... geringere Schülerzahlen
- ... einen Fitneß-Raum für Raumpflegerinnen
- ... würde die Arbeit der Raumpflegerinnen auf den Vormittag verlegen

Sitzung 4

- ◆ Kennenlernen
- ◆ Allgemeine Informationen zum Zirkelkonzept
- ◆ Reflexion über die eigene Arbeit

- ◆ Wiederholung der Problem- und der Ideensammlung (wegen der neuen Zusammensetzung des Zirkels)

Ergebnisse der ergänzenden Problem- und der Ideensammlung (Protokoll 4. Sitzung vom 18.04.95)

Folgende Problembereiche wurden ergänzend gesammelt:

- * Eßmüll in den Klassen, z. B. halbvolle Dosen, Kaugummi
- * Aufteilung der Reviere
- * Tragen von schweren Materialien, z. B. Reinigungsmittel, Mops, Klopapierpaletten
- * Reinigungsmaschinen sind schwer einzusetzen in engen, vollgestellten Räumen
- * Auf- und Abstuhlen
- * es wird keine Arbeitskleidung zur Verfügung gestellt
- * keine Vorab-Informationen und Absprachen über Bautätigkeiten
- * keine langfristige Planung von Reinigungstätigkeiten

Folgende Ideen wurden ergänzend gesammelt:

Die ideale Schule hätte...

- ... abwaschbare Wände
- ... leichte und verschiebbare Möbel
- ... einen Duschaum für Reinigungskräfte
- ... getrennte Klassen- und Aufenthaltsräume
- ... schmutzabweisende (z.B. versiegelte) und strapazierfähige Fußböden
- ... Flachheizkörper ohne Rippen
- ... Sauberkeitserziehung als Schulfach
- ... vierteljährliche Besprechungen zwischen Reinigungskräften und Hausmeistern
- ... Verzehr nur in der Cafeteria möglich
- ... nur einmal pro Woche Tische wischen

Sitzung 5

- ◆ Ergänzung der Problem- und der Ideensammlung
- ◆ Bearbeitung des Problemfeldes Grobverschmutzung: Teilprobleme und Lösungsideen

Ergebnisse zu den Teilproblemen und Lösungsideen zur Grobverschmutzung (Protokoll 5. Sitzung vom 25.04.95)

Problematisch ist ...

- ... die Verschmutzung der Toiletten und damit die Mißachtung von Hygienestandards.
- ... die Erlaubnis, in den Klassen essen zu dürfen.
- ... das uneinheitliche Verhalten der Raumpflegerinnen bei grobverschmutzten Räumen.
- ... die mangelnde Unterstützung von der Schulleitung, den Lehrern und den Schülern.

Die Situation könnte verbessert werden durch...

- ... eine Toilettenaufsicht
- ... Abschließen der Toiletten

... Einbau einer automatische Toilettenspülung (beim Schloß- bzw. Türöffnen)

... Schultische ohne 'Ablagefach'

... Einführung der Regel : Der/Die LehrerIn verläßt als Letzte/r die Klasse!

... Teilnahme von Raumpflegerinnen an Lehrerkonferenzen, um gemeinsam ein Konzept 'Sauberkeit an unserer Schule' zu erarbeiten .

... Austausch unter den Raumpflegerinnen, um Forderungen gemeinsam durchsetzen zu können.

... Behandlung der Sauberkeitsproblematik z.B. innerhalb der 'Projektwoche'.

Sitzung 6

Bearbeitung des Problemfeldes Grobverschmutzung: Lösungsideen und Maßnahmen

Sitzung 7

- ◆ Bearbeitung des Problemfeldes Grobverschmutzung: Maßnahmenformulierung und -bewertung
- ◆ Erarbeitung einer Beschreibung der eigentlichen Arbeitsaufgabe von RaumpflegerInnen und des Phänomens der Grobverschmutzung

Ergebnis zur bewerteten Maßnahmenformulierung zur Grobverschmutzung (Protokoll 7. Sitzung vom 23.05.95)

Priorität 1

- * Schulleitung und Dienststelle sollten eine Hausordnung zum Thema ‚Sauberkeit‘ an die Lehrer verteilen (Verschmutzung hervorheben, Grobverschmutzung erläutern, Arbeitsaufgabe bekannt machen).
- * Mitteilung an 'Amt für Jugend, Schule und Berufsbildung': In Zukunft sollten Tische ohne Ablage angeschafft werden.
- * KunstlehrerInnen in den Zirkel einladen: Möglichkeit einer 'Plakataktion' zum Thema 'Sauberkeit in der Schule' durchsprechen.
- * Schülerzeitungsredaktionen einladen.
- * GEW-Redaktion ansprechen.

Priorität 2

- * Bei Schwierigkeiten sich gegenseitig fragen und beraten.
- * Grundsätzliche Einigkeit über bestimmtes Verhalten anstreben.
- * Hausmeister und Raumpflegerinnen stellen die Reinigungssituation auf einer Lehrerkonferenz und/oder auf Personalversammlungen vor.

Priorität 3 (wird gewünscht, aber unrealistisch eingeschätzt)

- * Mitteilung an die Schulleiter und Hausmeister: Bei Stahltischen sollten probenhalber die Fächer abgeschraubt werden.
- * Pausenaufsicht im Schulgebäude einfordern.
- * Essen und Trinken nur in dafür vorgesehenen Räumen erlauben.

Sitzung 8

- ◆ Bearbeitung des Problemfeldes Grobverschmutzung: Maßnahmenplanung: Wer ist Ansprechpartner für welche Maßnahme? Wen müssen wir ansprechen?
- ◆ Überarbeitung der Beschreibung der eigentlichen Arbeitsaufgabe und der Grobverschmutzung
- ◆ Bearbeitung des Problemfeldes Zwei-Tagesrhythmus: Sachlage, Ängste und Gestaltungswünsche

Sitzung 9

- ◆ Abschließende Überarbeitung der Beschreibung der eigentlichen Arbeitsaufgabe und der Grobverschmutzung
- ◆ Vorbereitung der nächsten Sitzungen: Inhalte und Ablauf

Auszug aus der erarbeiteten Arbeitsbeschreibung (Protokoll 9. Sitzung vom 20.06.95)

Die Arbeit von Raumpflegerinnen ...

...hat sich in den letzten Jahren wegen der **zunehmenden Verschmutzung** erheblich **verändert**. (...)

Ist-Zustand

Tagtäglich sind viele Räume außergewöhnlich verschmutzt, z.B. durch Kaugummi, Essen, Trinken, Fäkalien, Qualster (Gespucktes), Flaschen, Becher, Dosen, Sohlenstreifen auf dem Fußboden sowie an den Wänden und schwer gefüllte Papierkörbe.

Folgen

Fegen und wiederholtes Wischen sind notwendig. Schwere Abfalltüten sind zu transportieren. Die Maschine kann ohne zusätzliche Vorarbeiten nicht benutzt werden. Dies bedeutet, daß ca. 25 % aller Räume bei Einhaltung der offiziellen Tätigkeit nicht gereinigt werden könnten.

Offizielles Soll

- o Leichte Papierkörbe, die mit Schulabfällen (also in der Regel Papierabfälle) gefüllt sind, leeren.
- o Reinigung der Fußböden: Täglich moppen / 2 x wöchentlich wischen / 1 x wöchentlich Maschine anwenden.

Fazit

Unsere **Arbeitsplatzbeschreibung** entspricht nicht der wirklichen Tätigkeit, weil...:

1. ... der auch bei relativ sauberen Klassen notwendige **Arbeitsgang 'Fegen'** nicht berücksichtigt wird.
2. ... **unzugängliche Flächen und Ecken** nicht berücksichtigt werden.
3. ... die vorherrschende **Grobverschmutzung** unsere eigentliche Arbeit dadurch verhindert, daß **zusätzliche Vorarbeiten** ca. 25 % unserer Arbeitszeit in Anspruch nehmen.

Sitzung 10

- ◆ Gespräch mit dem Bezirksamt

Das Bezirksamt sowie die Raumpflegerinnen einigten sich auf die Umsetzung folgender Maßnahmen

(Protokoll 10. Sitzung vom 16.08.95)

Themenkomplex 'Reviereinteilung'

Unabhängig von den Tarifgesprächen erfolgt auf jeden Fall im Frühjahr 1996 eine neue Reviereinteilung mit Beteiligung der Betroffenen und unter Einbeziehung der Hausmeister.

Themenkomplex 'Grobverschmutzung'

Als erster Schritt zur Verbesserung der Arbeitssituation der Raumpflegerinnen soll eine Aufklärungskampagne in Form einer Plakataktion gestartet werden. In einem gemeinsamen Pilotprojekt zwischen dem Bezirksamt, der Schulbehörde, den drei Schulen und deren Raumpflegerinnen werden anschauliche Plakate („Flaschen in kg“, „Reinigungsflächen als Fußballfeld darstellen“) angefertigt und präsentiert. Die dafür benötigten Informationen und Daten werden gemeinsam mit den Raumpflegerinnen gesammelt. Bei Erfolg des Pilotprojektes soll diese Plakataktion auch an anderen Schulen durchgeführt werden.

Themenkomplex 'Mitsprache und Beteiligung'

Die Raumpflegerinnen bekommen Unterlagen über das Projekt 'EMILIE' um über eine Weiterarbeit in einer Projektgruppe entscheiden zu können.

Sitzung 11

◆ Gespräch mit den Schulleitern und Hausmeistern

Die Vertreter der Schulen sowie die Raumpflegerinnen einigten sich auf die Umsetzung folgender Maßnahmen (Protokoll 11. Sitzung vom 23.08.95)Themenkomplex 'Zusammenarbeit mit den Hausmeistern'

Auf die Information und Kommunikation zwischen den Hausmeistern und den Raumpflegerinnen sollte mehr geachtet werden. Das Einführen von Arbeitsgesprächen ist sinnvoll.

Themenkomplex 'Aufklärung über die Arbeitsaufgabe'

Aufklärungsarbeit über die eigentliche Arbeitsaufgabe der Raumpflegerinnen ist dringend erforderlich. Das Thema Sauberkeit und Reinigung der Schulen ist ein gemeinsames Thema aller Schulzugehörigen. Um diese Aufgabe gemeinsam bewältigen zu können, sollte ein Arbeitskreis oder Zirkel mit Raumpflegerinnen, Lehrern, Hausmeistern, Schülern und evtl. Eltern eingerichtet werden.

Themenkomplex 'Grobverschmutzung'

Auch hier wurde die Einrichtung eines Arbeitskreises bzw. Zirkels als der erste Schritt zur Lösung des Problems der 'Grobverschmutzung' betrachtet.

Sitzung 12

◆ Bewertung der Zirkelarbeit durch die Teilnehmerinnen (s.u.)

4. Zur Bewertung

4.1. Ergebniskategorien

In Anlehnung an die begriffliche Trennung in Verhaltens- und Verhältnisprävention lassen sich die Ergebnisse grundsätzlich diesen beiden Polen zuordnen. Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, daß es sich um eine analytische Abgrenzung handelt, da sich in der Praxis Verhalten und Verhältnisse immer auch gegenseitig bedingen. Mit dem Begriff Verhaltensprävention werden in erster Linie individuelle Lösungsräume angesprochen, während der Begriff Verhältnisprävention auf organisatorische Lösungen zielt. Verhältnisprävention kann sich so neben der Veränderung von gegenständlichen Verhältnissen auch auf kollektives Verhalten, so zum Beispiel auf Unternehmenskulturen beziehen. Nachfolgend werden potentielle Zirkelergebnisse den Kategorien Verhaltensprävention (Individuum) und Verhältnisprävention (Kollektiv) zugeordnet und notwendige Wandlungen beispielhaft aufgeführt.

	Verhaltensprävention	Verhältnisprävention
Wandel beim Individuum	Gegebene Handlungsspielräume besser nutzen und individuelle Bewältigungsstrategien erlernen.	Eigene Bedürfnisse und Interessen wahrnehmen, Sprachlosigkeit überwinden und die betriebliche Lebenswelt aktiv mitgestalten.
Wandel in der Organisation	Verhaltenstraining für die MitarbeiterInnen während der Arbeitszeit anbieten.	Arbeitsinhalte, Arbeitsmittel, Arbeitsbeziehungen, Organisationsstrukturen und -regeln in vertretbaren Grenzen zur Disposition stellen.

4.2. Zirkelergebnisse

Auf der Ebene individueller Lösungen haben die Raumpflegerinnen Impulse bekommen, die vorherrschende reaktive und passive Haltung gegenüber der eigenen Arbeitsgestaltung aufzugeben und mit einer aktiveren Rolle zu experimentieren. Aussagen der Raumpflegerinnen wie „Ich habe mehr Rückgrat bekommen“ oder „Ich habe einen Einblick in unsere Rechte bekommen“ (vgl. Protokollnotiz der zwölften Sitzung vom 30.08.95) belegen dabei die hohe Bedeutung der eigenen Wertschätzung. Als in diesem Zusammenhang ebenfalls positives Ergebnis ist die Weiterarbeit aller Zirkelteilnehmerinnen in einer Fachgruppe 'Reinigungssachgebiet' hervorzuheben. Neben der sachlichen Funktion dieser 'Zirkelfortsetzung', das Thema Raumpflegearbeit weiter zu bearbeiten, ist die Funktion, die aktive Rolle kontinuierlich und kollektiv erproben zu können, für die Verstetigung des Beteiligungsprozesses sehr wichtig. Das Bezirksamt ist bemüht, diesen Prozeß zu unterstützen, indem es z.B. Gelder für ein Konflikttrainingsseminar für Raumpflegerinnen bereit gestellt hat.

Auf der Ebene kollektiver Lösungsräume sind kleine Verbesserungen teilweise sofort und unbürokratisch realisiert worden. So haben z.B. Raumpflegerinnen einer Schule unaufgefordert Spachtel von ihrem Hausmeister bekommen, nachdem dieser Mangel im Protokoll festgehalten

war. Des Weiteren wurde das Problem 'Tragen von schweren Müllsäcken' zum Teil gelöst, indem die Hausmeistergehilfen diese Arbeit übernommen haben.

Komplexere und weitreichendere Ergebnisse brauchen für die Realisierung Zeit. In Anlehnung an die Kernprobleme sind hier jedoch Veränderungen in drei Richtungen absehbar. Zum einen sollte es in Zukunft intensivere Kontakte als bisher zwischen den Raumpflegerinnen und dem Bezirksamt geben. Damit einhergehend ist eine stärkere Beteiligung zu erwarten, wie es den Raumpflegerinnen z. B. für die Reviererteilung schon zugesichert worden ist. In ähnlicher Weise dürften die Beziehungen zu den Hausmeistern intensiviert werden, so daß dem Bedürfnis der Raumpflegerinnen nach mehr Transparenz z.B. in Form von Arbeitsbesprechungen Rechnung getragen werden wird. Schließlich ist als Folge der Zirkelarbeit zu erwarten, daß das Problem der Grobverschmutzung - auch langfristig - einen anderen Stellenwert bekommen hat. So wird dieses Phänomen zunehmend als Problem aller Schulzugehörigen gesehen und entsprechende Maßnahmen angestoßen.

Gesundheitszirkel können immer nur erste Schritte sein, Mitgestaltung in der Arbeitswelt zu institutionalisieren. Organisationale Veränderung unter dem Primat der Beteiligung übersteigt bei weitem den zeitlichen Rahmen eines Zirkels. Deswegen ist es für die Effekte der Humanisierung oder auch der Wirtschaftlichkeit dringend notwendig, die angestoßenen Partizipationen mit weiterführenden Instrumenten zu verstetigen.

4.3. Bewertung aus Sicht der TeilnehmerInnen

In der zwölften Sitzung haben die Zirkelteilnehmerinnen den Zirkel anhand der Kategorien „Themen und Ergebnisse“, „Gruppenbeziehungen“, „Realisierung von Mitgestaltung“ und „Organisation und Moderation“ bewertet.

Zum Bereich Themen und Ergebnisse wurde angemerkt, daß es dringend notwendig sei, die Zirkelarbeit in irgend einer Weise weiter zu verfolgen. Viele Aktivitäten wurden als erste Schritte interpretiert, die umsonst wären, gäbe es keine zweiten. Einige Teilnehmerinnen zweifelten daran, daß sich zukünftig an der Situation der Raumpflegerinnen ernsthaft etwas ändere.

Die Gruppe wurde als sehr positiv und lebendig erlebt. Von den Raumpflegerinnen wurde betont, wie wichtig es für sie persönlich war, daß individuelle Probleme als kollektive identifiziert werden konnten. „Es ist schön, nicht allein mit seinen Sorgen zu sein“ (aus Protokollnotiz der zwölften Sitzung vom 30.08.95) kann als ein Kernsatz zur subjektiven Bewertung des Zirkels bezeichnet werden. Gleichzeitig wurde betont, insgesamt mehr Selbstbewußtsein bekommen zu haben.

Die Realisierung von Mitgestaltung wurde ähnlich ambivalent wie der Bereich Themen und Ergebnisse interpretiert. Neben Ängsten, daß alles im Sande verläuft, wurde der Wunsch geäußert, andere Raumpflegerinnen in die Zirkelarbeit einzubinden. Dieser Wunsch ist sicherlich ein Hinweis darauf, Verantwortung - ohne die Beteiligung nicht denkbar ist - mit weiteren Betroffenen teilen zu wollen. Darüber hinaus kann man diesen Wunsch auch als Bedürfnis nach einem breiteren Konsens im Hinblick auf die Arbeitsergebnisse interpretieren. Angedeutet wurde in diesem Zusammenhang auch, daß die Raumpflegerinnen dauerhaft nicht die Rolle von 'indirekten Interessenvertreterinnen' für ihre Kolleginnen übernehmen wollen.

4.4. *Bewertung aus Sicht der Moderation*

Seitens der Moderation ist der Zirkel in der Summe positiv zu bewerten. Die Teilnehmerinnen waren sehr aktiv und haben viele Ideen entwickelt. Durch das Vermittlungseengagement der Sucht- und Gesundheitsberaterin des Bezirksamtes wurde die Akzeptanz von Personen mit Entscheidungskompetenz gegenüber den Zirkelergebnissen stark gefördert, so daß langfristig organisatorische Veränderungen möglich erscheinen. Im Hinblick auf die neue aktive Rolle der Zirkelteilnehmerinnen ist anzumerken, daß wir bei einigen Zirkelteilnehmerinnen Überforderungsgefühle wahrnehmen konnten. Insbesondere die von Vorgesetzten oder auch Personalräten implizit vermittelten oder gar explizit geäußerten Erwartungen an das Engagement der ZirkelteilnehmerInnen können hierzu beitragen. Der von diesen Positionen aus sicher gut gemeinte Schritt aus dem geschützten Raum des Zirkels in institutionalisierte Gesprächs- und Gestaltungsrunden setzt eine weitergehende Qualifizierung der Frauen voraus. Partizipation wird hier vom frommen Wunsch und gut gemeinten Angebot zu einer ernsthaften und mittel- bis langfristig anzulegenden Investition. Es muß auch auf die Gefahr einer Instrumentalisierung von Raumpflegerinnen im Spiel und Streit der Interessen auf höheren Ebenen der Organisation hingewiesen werden. Die Schwierigkeit für die Moderation ist dabei, ein hinreichendes Maß an motivationaler Anregung sicherzustellen und gleichzeitig zu hohe Erwartungen im Hinblick auf mögliche spätere Frustrationen zu bremsen. Vom theoretischen Ansatz her ist hier ein gesundes Mittelmaß zwischen Förderung und Forderung der Zirkelteilnehmerinnen anzustreben. Da jedoch keine eindeutigen Regeln und Verfahrensweisen für die Realisierung von 'gesunder Forderung' existieren, sind diese Unsicherheitszonen durch die Moderation auf der Basis professionaler Erfahrung abzuwägen.

Zum Abschluß seien jene konzeptuellen Merkmale des Zirkels genannt, die sich in der Praxis besonders bewährt haben und von daher bei einer Fortführung der Zirkelarbeit zu berücksichtigen wären.

Freiwillige und verbindliche Teilnahme: Es hat sich gezeigt, daß eine verpflichtende Teilnahme nicht mit der Zirkelidee vereinbar ist. Um eine engagierte und kontinuierliche Arbeit zu gewährleisten, sollte die Teilnahme freiwillig, aber verbindlich für die gesamte Dauer des Zirkels sein.

Stufenmodell: Eine Trennung der Zirkelarbeit in eine längere homogene und eine konzentrierte heterogene Phase hat sich als sehr effektiv gezeigt. So schließen sich eine relativ angstfreie Atmosphäre während der Problem- und Ideensammlung und die Einbeziehung der Entscheidungsträger in die Maßnahmenplanung nicht aus.

Präsentation: Die Präsentation der Zirkelergebnisse ist entscheidend für die Entstehung gegenseitiger Verbindlichkeit. Durch die Anwesenheit und die positive Haltung der Vorgesetzten auf der Personalversammlung dürfte die Präsentation den Eindruck einer verpflichtenden Vereinbarung hinterlassen haben. Gerade in einem Tätigkeitsfeld wie diesem, wo die Frauen in verschiedenen Schulen arbeiten und kaum oder gar keinen Kontakt untereinander haben, sind Vermittlungsforen zur Verbreitung der Themen und Ergebnisse erforderlich.

Eine Verstärkung der Zirkelarbeit auf breiterer Basis könnte gewährleistet werden, wenn Teilnehmerinnen und weitere MitarbeiterInnen nach entsprechender Qualifizierung Moderationsaufgaben übernehmen. Hierzu wäre allerdings die Einrichtung einer Koordinations- und Supervisionsfunktion notwendig.