

# Ablaufplan für Follow-up- bzw. Problemlöse-Workshops

Mit diesem Workshop werden die Ideen und Anregungen des ersten Workshops aufgegriffen, weitergeführt und vertieft. Mit Hilfe verschiedener Übungen versetzt der Moderator die Mitarbeiter in die Lage, eigenständig kleine Schritte auf dem Weg zu mehr Umweltschutz im Berufsalltag und auch in ihrem Privatleben zu erkennen und Änderungs-ideen zu entwickeln und einzubringen.

Die einzelnen Schritte sollen mit der Gruppe plastisch, anschaulich und so konkret wie nur möglich erarbeitet und dargestellt werden. Die ersten Maßnahmen wurden bereits auf vorhergehenden Workshops zusammengetragen. Die Teilnehmerzusammensetzung ist möglichst mit dem ersten Workshop identisch.

## **Begrüßung/Startphase**

Als Anwärmer für das Thema dient eine kurze Zweierdiskussion. Die Partner tauschen sich fünf Minuten über die Frage aus: Was ist in Punkto Umweltschutz/Qualitätsmanagement seit dem letzten Treffen bei mir auf der Arbeit und privat passiert. Was war richtig toll? Oder, wenn einem gar nichts Positives einfällt: Wo habe ich bei diesem Thema den Karren so richtig vor die Wand gesetzt? Anschließend wird im Plenum kurz nachgefragt, was die Diskutanten bei ihrem Gegenüber überrascht hat.

## **Definition des Problems**

Der Abfallbeauftragte des Krankenhaus Gesundbrunnen informierte wie im Maßnahmenkatalog vereinbart seinen Vorgesetzten und Abteilungsleiter. Dieser holte sich das OK von der Krankenhausleitung. Nun hat der Workshop den offiziellen Auftrag sich um die Optimierung der Abfallsituation zu kümmern.

## **Zielphase**

Worum es geht wissen eigentlich alle Teilnehmer. Trotzdem ist auch hier eine Ziellarbeitsphase nötig. Es gibt viele Ansatzpunkte zur Optimierung. Welche soll ausgewählt werden und verfolgt, welche ist erfolgversprechend? Es wird heftig diskutiert, den Teilnehmern ist unklar, wie genau das Workshop-Ergebnis aussehen soll. Sollen es nur verschiedene Ideen sein oder ein wasserdichter Plan, der nur noch in den Abteilungen diskutiert und von der Geschäftsführung verabschiedet werden muss?

## **Analyse der Einflussfaktoren**

Es gibt zwar schon eine ganze Menge Ideen aus den vorhergehenden Workshops, aber gerade fertige Ideen machen einen oft blind für andere Wege. Oder, was noch häufiger vorkommt: man hat fertige Ideen für seinen Bereich entwickelt und vergessen, über den Tellerrand hinauszuschauen. Deshalb werden für die jeweiligen Probleme alle Einflussfaktoren gesammelt, um das Problem in den Griff zu bekommen.

In unserem Fall heißt die Frage (Zurufliste auf Karten): "Welche Faktoren beeinflussen eine optimale Abfallwirtschaft im Krankenhaus Gesundbrunnen. Nach der Klärung von unklaren Zurufen und einer Ideensortierung nach Themen und Oberbegriffen wählen die

## Ablaufplan für Follow-up Workshops

Teilnehmer die Themen aus, die sie vertiefen und an denen sie weiterarbeiten wollen. Dies geht zum Beispiel über das Bewerten der Ideen mit Punkten (vgl. Kap. 6).

### Entwicklung von Problemlösungen

In bunt gemischten Kleingruppen werden zunächst die wichtigsten Einflussfaktoren gesammelt: Sind genügend und gut handelbare Behälter auf den Stationen? Wie ist der Abholrhythmus und die Hygiene? Etc.

Danach werden Lösungsvorschläge erarbeitet. Der Moderator muss in dieser Phase darauf achten, dass die Gruppen sich nicht verselbständigen. Dafür ist eine Unterbrechung in Plenumsphasen geeignet und ein Abarbeiten an vorbereiteten Fragenkatalogen, die der Moderator als Flip-chart oder Arbeitsbogen zur Verfügung stellt.

---

### Gruppenübung Projektdefinition, Zielerreichung, Ressourcen, Meilenstein-Fragen

**Ziel:** Mit Hilfe vorbereiteter Fragen auf Flipcharts oder Arbeitsbögen soll das Projekt, die bisher dargestellten Stimmungen und Meinungen vertieft werden, die Möglichkeiten und Grenzen angerissen und die Arbeitsaufträge für die nächsten Sitzungen und Workshops konkretisiert werden. Zu den Bereichen Zieldefinition und Abgrenzung des Projektes, Erfolgs- und Qualitätskriterien des Projektes, Ressourcen finden Sie im Anschluss eine Auswahl vorbereiteter Arbeitsblätter.

---

### Arbeitsbogen: Zieldefinition und Abgrenzung des Projekts

Wenn das Projekt am Tag X erfolgreich abgeschlossen ist:

- Was wissen wir dann besser?
- Was haben wir dann erreicht?
- Was wollen wir dabei besonders berücksichtigen?
- Was ist uns besonders wichtig?
- Was soll nicht Gegenstand dieses Projekts sein, was möchten wir behalten, was soll nicht verändert werden?
- Welche Kriterien müsste das Ergebnis erfüllen, damit das Projekt für uns ein Erfolg ist?
- Woran könnten wir das im Alltag merken?
- Was würden wir als Misserfolg sehen?
- Was wollen wir auf jeden Fall vermeiden?
- Tauschen Sie sich mit Ihren Gesprächspartnern über oben aufgeführte Fragen aus. Anschließend haben Sie Gelegenheit, Ihre Ergebnisse der gesamten Gruppe zu präsentieren.

### Arbeitsbogen: Meilenstein-Fragen

- Bis wann wollen wir was erreichen?
- Wer ist dabei wofür zuständig?
- Welche Mittel stehen uns zur Verfügung?
- Wie werden die Leute und Organisation zur Mitarbeit eingeladen?
- Wen gilt es, über den Ablauf zu informieren?
- Wer soll über das Projekt schon in der Entstehung informiert werden?
- Wie können wir am besten Transparenz herstellen, um unnötigen Gerüchtebildungen vorzubeugen?
- Wie wird das Projekt nach außen sichtbar und für die Mitarbeiter produktiv gestaltet?
- Tauschen Sie sich mit Ihren Gesprächspartnern über oben aufgeführte Fragen aus. Anschließend haben Sie Gelegenheit, Ihre Ergebnisse der gesamten Gruppe zu präsentieren.

### Die Alternative: Strategien des Scheiterns

- Wenn sich die Teilnehmer bei den Übungen verweigern, können Strategien des Scheiterns der Maßnahme diskutiert werden.
- Wie könnten wir das Projekt erfolgreich zum Scheitern bringen?
- Welchen Beitrag könnten dazu die Entscheider leisten?
- Welchen der Projektleiter?
- Welchen der Berater?
- Welchen Beitrag könnten wir selbst dazu leisten?
- Die Teilnehmer erarbeiten in Kleingruppen ihren Gruppenstandpunkt und visualisieren ihre Meinung und Erfahrung auf einer Flipchart. Die Ergebnisse werden anschließend im Plenum diskutiert.

### Präsentieren, Bewerten und Entscheiden

Bei der Präsentation der Ergebnisse werden die einzelnen Vorschläge diskutiert und erste Maßnahmeschritte festgelegt. In der Regel gibt es konkurrierende Vorschläge. Nach einer intensiven Diskussion lässt der Moderator die Gruppe entscheiden.

Die Bewertung kann auch durch die Einteilung in Klassen erfolgen wie: sofort umsetzbar/ gut, aber nicht sofort umsetzbar/ momentaner Nutzen nicht sichtbar etc.

Oder aber einen Kriterienkatalog zur Auswahl von Maßnahmen zu Grunde legen und diese mit der Gruppe diskutieren.

### Gütesiegel zur Auswahl von Maßnahmen

- Grundsätzlich besser ist, kleine Maßnahmen erfolgreich durchzuführen als umfangreiche ohne Erfolg.

## Ablaufplan für Follow-up Workshops

- Mögliche Ansatzpunkte können sein:
  - a) Kann ich auf ein Produkt oder einen Arbeitsschritt gänzlich verzichten?
  - b) Kann ich Einweg- durch Mehrwegprodukte ersetzen?
  - c) Kann ich Produkte durch umweltverträglichere ersetzen?
  - d) Wo kann ich sparsamer dosieren?
- Welche anderen Bereiche der Organisation werden durch die geplante Maßnahme betroffen? Wann und mit wem werde ich mein Ziel erreichen?
- Kann ich mit den Konsequenzen der Zielerreichung umgehen? Sind Sie sich über die positiven und auch negativen Konsequenzen klar. Wenn Ihnen was nicht passt, ändern Sie das Ziel so lange, bis es in den Rahmen passt. Welche Vorteile bietet Ihnen Ihr altes Verhalten bzw. der alte Zustand? Wie können Sie sich diesen Vorteil für die Zukunft sichern. Jedes Problemverhalten erfüllt auch eine positive Funktion.
- Was glauben Sie, was Ihre Aufgabe dabei ist, was fällt in Ihren Bereich und Ihre Zuständigkeit?
- Weitere Punkte, die ich berücksichtigen muß:

So erhält jeder neue Anregungen, Möglichkeiten, Varianten, sein Problem zu lösen.

## Maßnahmenkatalog

Auch wenn in diesem Stadium noch kein wasserdichter Plan entstehen sollte, sondern nur eine Diskussionsvorlage, wird trotzdem ein Maßnahmenkatalog erstellt und festgehalten, wer den Plan in den einzelnen Abteilungen und zentralen Besprechungen vorstellt und wie die Ergebnisse weiter bearbeitet werden.

### Erfolgs- und Qualitätskriterien

- Welche Kriterien müßte das Ergebnis erfüllen, damit das Projekt für uns ein Erfolg ist?
- Woran könnten wir das im Alltag merken?
- Was würden wir als Mißerfolg sehen?
- Was wollen wir auf jeden Fall vermeiden?

### Maßnahmeplan

- Wer macht was wann etc. ?

## Zum Abschluss: Visualisiertes Stimmungsbarometer

Und ein Dankeschön für die tolle Arbeit.

# Ablaufplan Strategieworkshop

## "Veränderungs- und Zukunftsstrategien für das Krankenhaus Gesundbrunnen"

Dieser Workshop mit den obersten Führungskräften des Krankenhauses klärt unter anderem die gegenseitigen Einschätzungen von Stärken und Schwächen sowie die jeweiligen Erwartungen an die einzelnen Abteilungen und Bereiche. Er ist für ca. 7 Stunden mit 25 TeilnehmerInnen geplant.

### Ausgangssituation und Ziel

Das Gesundheitswesen befindet sich in einem turbulenten und unübersichtlichen Umstrukturierungsprozess. Arbeitsabläufe, Qualitätsstandards, Finanzierungsverfahren und die Rolle des Patienten, der jetzt als Kunde gesehen werden soll, ändern sich u.a. durch veränderte gesetzliche Bedingungen. Der Konkurrenzkampf hat nun auch in diese Branche Einzug gehalten. Die Geschäftsführung möchte zusammen mit Leitenden Mitarbeitern überlegen, wie sie proaktiv handeln können und eine langfristige Strategie für das Unternehmen entwickeln. Für den Workshop zieht man sich in ein Zentrum in Klausur zurück. Die sonst üblich störenden "Pieper" aus dem Klinikbereich entfallen. Die Moderatoren kommen von außen und kennen aus früheren Workshops und Projekten bereits einen großen Teil der Teilnehmer. Einige Wochen vorher hat es ein ausführliches Planungsgespräch mit den Mitgliedern der Geschäftsführung gegeben.

### Begrüßung

Der Chef eröffnet den Workshop und erläutert kurz die Zielstellung und die Motivation der Geschäftsführung.

**Da die Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen kommen und sich nicht unbedingt persönlich kennen, erfolgt zum Einstieg eine kurze Vorstellungsrunde.** Auf einem Plakat stehen für alle Teilnehmer gut sichtbar folgende Fragen geschrieben:

### Anwärmen und Startphase mit einer Übung zum Tagesmotto

Ziel der Übung ist das Erkennen und Sichtbarmachen von Stimmung und Motivationslage der Teilnehmer. Sie sind spielerisch aktiviert und auf das Thema eingestellt. Danach kann es dann richtig losgehen. Besonderes Augenmerk legt der Moderator auf eine berufsgruppenübergreifende Durchmischung der Kleingruppen. Schon in der Planungsphase zeichnete sich ab, dass ein Hemmnis in der

Name,

Funktion,

Seit wann im Hause,

Von dem Workshop "Veränderungs- und Zukunftsstrategien für das Krankenhaus Gesundbrunnen" erwarte ich mir...

Die Erwartungshaltungen werden vom Moderator mitgeschrieben und auf Karten visualisiert und zusammengefasst.

## Ablaufplan für einen Strategieworkshop

unzureichenden Kommunikation zwischen den einzelnen Berufsgruppen gesehen wird. Den drei Berufsgruppen ärztlicher Dienst, Pflegedienst und Verwaltung wurde je eine Farbe zugeordnet. Neben den Namen hat jeder Teilnehmer entsprechend seiner Berufsgruppenzugehörigkeit einen bunten Punkt. Die Moderatoren sehen also, ob die Arbeitsgruppe "bunt gemischt" ist und können ggf. intervenieren. Die Erarbeitung des Tagesmottos erfolgt in Kleingruppen mit bis zu 5 Teilnehmern. Der Moderator gibt ein Beispiel für ein Tagesmotto und erläutert jeweils positive und negative Assoziationen zu dem Motto:

Silberstreif am Horizont, jede Nacht hat ein Ende, Warum in die Ferne schweifen,  
Viele Jäger sind des Hasen Tod, Nur gemeinsam sind wir stark...

Die Kleingruppen visualisieren ihr Motto! Es darf auch gemalt werden! Im Plenum erläutert jede Arbeitsgruppe ihr Tagesmotto. Im Plenum wird darüber diskutiert, was dieses Motto, Bild oder Spruch über das Unternehmen, das Projekt aussagt. Anschließend wird eine gemeinsame Formulierung ausgewählt. Das ausgewählte Tagesmotto bleibt sichtbar für alle im Raum stehen!

### Stärken-Schwächen-Analyse

In gemischten Arbeitsgruppen sammeln die Teilnehmer Stärken und Schwächen des Unternehmens. Visualisieren sie auf Flipcharts und präsentieren sie anschließend. Diese einfache Gruppenarbeit erfüllt mehrere Funktionen. Sie aktiviert, indem sie das Plenum auflöst. Sie gibt Einblicke in das aktuelle Meinungsbild. Durch das Sichtbarmachen der Stärken und Schwächen sollen Muster erkennbar werden, auch Latentes soll besprechbar werden. Es soll eine Balance zwischen Verändern und Bewahren gefunden werden. Der Schwerpunkt der Analyse liegt nicht auf der Personen-, sondern auf der Gruppenebene. Folglich ist die Intervention weniger angstbesetzt. Dies ist emotional sehr wichtig. Die Teilnehmer bilden vier Untergruppen, jeweils zwei Untergruppen beschäftigen sich mit einem Thema.

#### Die eine beschäftigt sich mit den Fragen:

I) Was sollten wir bewahren? Was läuft gut? Worauf sind wir stolz?

#### Die zweite mit:

II) Was sollten wir verändern? Was ist dysfunktional, nicht effektiv?

Die Gruppen visualisieren ihre Ergebnisse und präsentieren sie dem Plenum. Jede Untergruppe bestimmt zwei Zuschauer, die nach der Präsentation spontan Feedback geben sollen. Nach der gesamten Präsentation und dem Feedback erfolgt eine kurze Diskussion. Durch die vorgehende Übung haben die Teilnehmer viele Ideen und Anregungen für Veränderungsprojekte erhalten. Mittels **Brainstorming** werden die Ideen gesammelt und über Bepunkten "**Mehr-Punkt-Abfrage**" die vier wichtigsten Veränderungsprojekte, die in der nächsten Zeit initiiert werden sollen, ausgewählt.

### Was ist Brainstorming?

Unter Brainstorming versteht man eine Ideensammlung oder "Ideenwirbel". Er ist der Klassiker und das bekannteste Kreativitätswerkzeug. Brainstorming soll das intuitiv schöpferische Denken der Gruppenteilnehmer fördern und das Unterbewusstsein aktivieren. Das Vermeiden negativer Kritik führt zu einem bunten Strauß an Ideen und Möglichkeiten. Die Ideensammlung kann einerseits schriftlich auf Karten geschehen (Vorteil: Alle Teilnehmer sind gleichberechtigt, die Ideen können anschließend gruppiert werden) oder mündlich durch Zuruf. Während dieser kreativen Phase sollte kein Zeitdruck bestehen, alle Teilnehmer sollten zu Wort kommen und ihre Ideen einbringen.

### Vorgehen

- Fragestellung bzw. Problemstellung präzise darstellen und ggf. zusätzlich auf Flipchart oder Pinnwand visualisieren.
- Die Regeln des Brainstormings erläutern:
  - Jede Idee ist erwünscht.
  - Jede Kritik ist verboten.
  - Quantität geht vor Qualität, d.h. soviel Ideen wie möglich.
  - Jede Idee darf aufgegriffen werden.
- Alle Teilnehmer äußern sich entweder der Reihe nach oder ohne die Reihenfolge zu beachten.
- Der Moderator oder ein zuvor bestimmter Protokollschreiber hält die Ideen stichwortartig auf Flipchart, Overheadfolie oder Wandzeitung fest.
- Es sollte nicht sofort abgebrochen werden, wenn die Einfälle weniger werden. Anfangs werden meist "nur" die konventionellen Gedanken geäußert und erst später entwickeln sich die originellen Ideen.
- Die Ergebnisse sollten anschließend weiterverarbeitet werden (z.B. in einer Diskussion).

### Kurzbeschreibung

**Brainstorming** ist wahrscheinlich die bekannteste Methode zur Ideenfindung. Bei der Methode werden alle spontanen Gedanken, die den Teilnehmern zu einem genannten Thema bzw. Problembereich einfallen, ohne bewertende Kommentare gesammelt. Auch noch so ausgefallene Ideen sollen artikuliert werden, damit möglichst vielfältige und originelle Lösungen für ein Problem gefunden werden. Der Vorteil dieser Methode ist das Finden vieler Ideen in kurzer Zeit. Es wird ein gemeinsamer Informationsstand hergestellt. Für ungeübte Gruppen ist es schwierig, auf eine sofortige Bewertung der Gedanken oder Ideen zu verzichten. Kernstück sind vier Grundregeln, die zwingend beachtet werden sollten:

- **Keine Kritik!** Es gilt absolutes Verbot von Kritik und Bewertung der geäußerten Ideen, das wird auf später verschoben. Killerphrasen wie: Das ist nicht neu! Das können wir doch nicht beurteilen! Das kann nicht funktionieren ( die Liste ist beliebig erweiterbar) sind nicht zugelassen. Killerfaces wie ungläubig schauen, abschätzig lächeln etc. ebenso nicht.
- **Quantität geht vor Qualität!** Dadurch werden die Teilnehmer spontaner. Es werden mehr und ungewöhnliche Ideen hervorgebracht. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, genügend gute Ideen zu erhalten.
- **Freier Lauf der Phantasie und der Assoziation!** Dies bewirkt ein ungezwungeneres Hervorsprudeln der Ideen.
- **Fremde Ideen aufgreifen und weiterentwickeln!** Dies fördert die Experimentierfreude. Synergieeffekte werden realisiert

## Ablaufplan für einen Strategieworkshop

### Einsatzmöglichkeiten

- zum Einstieg in einen neuen Themenbereich
- zum Kennenlernen des Vorwissens der Teilnehmer
- als Anregung zur Planung bzw. Bearbeitung von Themen im Workshop
- zum Vorstrukturieren von Problembereichen
- als kreative Suche nach Lösungsmöglichkeiten für ein Problem
- zum Finden/Sammeln von Ideen
- um Diskussionen (wieder) in Gang zu bringen

Die Leitfragen für die Auswahl sind: Welche Bereiche sind wichtig, um das Leistungsspektrum zu verändern, zu erweitern?

### Kurzbeschreibung

Die "**Mehr-Punkt-Abfrage**" ist in der Moderation Ersatz für eine Abstimmung. Es werden Entscheidungen herbeigeführt und Prioritäten gesetzt. Der Moderator fordert die Teilnehmer auf, eine vorab formulierte und visualisierte Frage durch das Kleben von mehreren Punkten zu beantworten. Es müssen verschiedene Alternativen vorgegeben sein. Beispielsweise Cluster aus der Kartenabfrage oder Überbegriffe aus dem Themenspeicher.

- Die Anzahl der Klebepunkte entspricht der Anzahl der Alternativen, dividiert durch zwei, wobei gegebenenfalls abgerundet wird.
- Jeder Teilnehmer klebt maximal 2 Punkte für die Variante, für die er sich entschieden hat.

Durch das Sichtbarmachen der Beziehungsnetze und der Personen soll eine Vertiefung des gegenseitigen Verständnisses erfolgen.

### Projektumfeldanalyse

Die Teilnehmer erarbeiten eine graphische Darstellung der für das Projekt relevanten Umwelten, sie zeichnen ein systemisches Portrait ihres Projektes, d.h. das Projekt selbst steht in der Mitte. Um das Projekt gruppieren die Teilnehmer die für das Projekt relevanten Umwelten mittels Symbolen. Über die Größe und Art der Symbole wird die Größe und die Art des Einflusses auf das Projekt deutlich.

### Mit dem systemischen Portrait und einer Projektumfeldanalyse der Projektideen werden mehrere Ziele verfolgt.

Die Übung ermöglicht das Aufzeigen des Projektkontextes und der relevanten Umwelten von den Projektgruppen und ein Konkretisieren der Projektideen. In kurzer Zeit wird der Blick ins Umfeld erweitert. Probleme sollen aufbereitet und Lösungsansätze gefunden werden. Die Analyse des Beziehungsgeflechtes soll zur Planung weiterer Strategien führen.

Diese Übung ist besonders gut geeignet bei versteckten Konflikten und unübersichtlichen Beziehungsnetzen. Sie ist hilfreich, wenn die Komplexität und Vernetzung der Aufgaben und der Beziehungsstrukturen transparenter werden soll.



**Die folgenden Fragen sind als Hilfestellung und als roter Faden zur Charakterisierung des Umfeldes gedacht:**

- Wer beeinflusst den Erfolg des Projektes?
- Wie stark ist der Einfluss (durch unterschiedlich große Kreise oder Symbole darstellen)?
- Wie groß ist die Nähe bzw. Distanz der Akteure zum Projekt?

Die Teilnehmer diskutieren nun anhand der erarbeiteten Grafik die spezifischen Einflussnahmen bzw. unterschiedlichen Erwartungen der diversen Umwelten. Die Teilnehmer versetzen sich dazu in die jeweilige Rolle und betrachten das Projekt und andere Beteiligte aus dieser Perspektive. Das Erkennen der diesbezüglichen Widersprüche ermöglicht es, Konfliktpotential aufzuspüren und frühzeitig zu handeln.

Jede Arbeitsgruppe präsentiert Ihr Projektportrait im Plenum und gibt kurze Erläuterungen zu den einzelnen Beziehungen ab. Zwei vorher bestimmte Kollegen geben spontan ein kurzes Feedback.

### Maßnahmenkatalog

Die Ideen sind präsentiert und angereichert. Es gibt Fragen und Kommentare zur Umsetzung und zu den ersten Schritten aus dem Plenum. Den gegenseitigen Erwartungen, Anforderungen und Wünschen kann man nach diesem ersten Workshop noch nicht im Detail gerecht werden. Darum werden in diesem Maßnahmenkatalog das weitere Vorgehen, die Benennung der Projektansprechpartner und die ersten Schritte festgelegt. Man beschließt noch, diese Projektideen und die Ergebnisse des ersten Strategiewerkshops den Mitarbeitern des Krankenhauses Gesundbrunnen über einen Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift zugänglich zu machen.

### Übung Feedbackrunde

Eine Feedbackrunde empfiehlt sich immer. Besonders wenn sich die Teilnehmer intensiv mit Selbst- und Fremdbildern beschäftigen. Eine solche Übung resümiert die Eindrücke der Gruppe über die ganzen Teilnehmer, die im Laufe des Seminars entstanden sind.

Diese Übungen haben zudem einen emotionalisierenden Effekt. Aus diesem Grund bieten sie auch einen guten emotionalen Ausklang des Gruppen- und Workshopenerlebnisses.

**Vorteile dieser offenen Vorgehensweise sind:** Die Teilnehmer äußern sich spontan, angesprochene Punkte können von anderen Teilnehmern aufgenommen werden.

**Nachteile:** Möglicherweise beeinflussen die ersten Äußerungen die nachfolgenden Teilnehmer. Bei großen Gruppen können die Statements zu ermüdenden Wiederholungen führen.

Einleitend sollte der Moderator den Workshopverlauf kurz Revue passieren lassen.

Ziel eines Feedbacks kann es auch sein, Moderatoren eine Einschätzung ihres Workshops durch die Teilnehmer zu geben. Die Teilnehmer äußern sich zu Fachinhalt, Didaktik und Kommunikationsverhalten etc. Die Moderatoren können diese Informationen nutzen, um ihr Verhalten zu reflektieren und zu verbessern. Darüber hinaus können Anregungen in der weiteren Planung des Workshops berücksichtigt werden.

## Ablaufplan für einen Strategieworkshop

### Vorgehen

- Wer ein Feedback einholen möchte, sollte den Teilnehmern zuerst erläutern, weshalb dies jetzt geschehen und wozu das Feedback dienen soll.
- Danach werden die Feedback-Regeln vorgestellt:
  - in der ‚Ich-Form‘ sprechen (z.B. "Ich finde, dass ...");
  - jeder Sprecher sollte sich zunächst positiv äußern und danach erst negativ erlebte Aspekte ansprechen;
  - Kritik sollte möglichst konkret und am Verhalten formuliert sein und Alternativen aufzeigen.
- Die Teilnehmer um das Feedback bitten.
- Der Moderator oder die Workshopteilnehmer hören sich die Kommentare ruhig an, versuchen nicht sich zu rechtfertigen, sondern machen sich Notizen, fragen nach, falls ihm/ihnen etwas unklar bleibt und erkundigen sich nach Verbesserungsvorschlägen.
- Abschließend sollten die Ergebnisse des Feedback zusammengefasst und mögliche Konsequenzen angesprochen werden.

- Bei dieser Veranstaltung heute hat mich am meisten überrascht: ...
- Am meisten gefallen hat mir:...
- Besonders charmant fand ich: ...
- Das nützlichste für mich heute war: ...
- Ganz anders gehabt hätte ich am liebsten: ...

Eine naheliegende Form für eine Feedbackrunde ist ein allgemeines Gespräch zu folgenden Fragen, die auf einem **Plakat visualisiert** sind, einzuleiten:

# Standardablaufplan

## für einen Veränderungsprozess im Bereich Umweltschutz

Wie kann ich mit Hilfe eines Umweltzirkels  
Umweltschutzmaßnahmen umsetzen?

(Annegret Dickhoff)

Eine Gesundheitseinrichtung kann dann ökologische Maßnahmen erfolgreich umsetzen, wenn das Management sowie die Beschäftigten den Umweltschutz als ein unternehmerisches Ziel verstehen. Darunter verstehen wir, dass Umweltschutzmaßnahmen nicht nur auf dem Papier stehen, sondern von allen Beschäftigten im Alltag gelebt werden. Dabei besteht die Aufgabe der Geschäftsführung darin, den Mitarbeiter/innen entsprechende Handlungsbefugnisse zu erteilen und ihnen einen ausreichenden finanziellen Spielraum zu geben. Die Beschäftigten ihrerseits sind verantwortlich, die Maßnahmen aktiv umzusetzen.

Die Vorteile, die sich durch den Umweltschutz in der Gesundheitseinrichtung ergeben, motivieren sowohl das Management als auch die Beschäftigten. Deshalb sollten ihnen die Chancen frühzeitig bekannt sein:

Auf den folgenden Seiten geben wir einen kurzen Überblick, wie die Umweltschutzmaßnahmen im Rahmen des Projektes zusammen mit den Gesundheitseinrichtungen umgesetzt wurden. Bei dem Vorgehen lassen sich nachstehende Schritte unterscheiden:

1. **Minimierung der Kosten durch eine Unternehmensprüfung (Schwachstellenanalyse)**
2. **Erzielen von Wettbewerbsvorteilen (Imagegewinn und Kundenbindung)**
3. **Verbesserung der Organisation (klare Zuständigkeiten)**
4. **Minimierung des Unternehmensrisikos (Unfälle, Missachtung der Gesetze)**
5. **Zusätzliche Qualifikation des einzelnen Beschäftigten**
6. **Mitbestimmung bei Optimierungsprozessen im Unternehmen**
7. **Sicherung des Arbeitsplatzes**

1. **Schritt: Bildung eines Umweltzirkels**
2. **Schritt: Information der Beschäftigten**
3. **Schritt: Qualifizierung des Personals**
4. **Schritt: Betriebliche Umweltprüfung**
5. **Schritt: Erstellung eines Massnahmenkatalogs**
6. **Schritt: Festlegung einer umsetzbaren Umweltschutzmassnahme**
7. **Schritt: Entwicklung des Umsetzungskonzeptes**
8. **Schritt: Umsetzung der Umweltschutzmassnahme**
9. **Schritt: Evaluation der Umsetzung**

## Standardablaufplan

In der Praxis sind die einzelnen Schritte nicht so einfach abgegrenzt. Viele Arbeitsschritte laufen parallel. Was bei den einzelnen Schritten berücksichtigt werden sollte, erfahren Sie auf den nächsten Seiten. Wie bei allen anderen Abläufen und Vorschlägen gilt auch hier: Eine kreative Anpassung an Ihre betrieblichen Besonderheiten ist unbedingt erforderlich.

### 1. Schritt: Bildung eines Umweltzirkels

Bestimmte Personen sollten vorrangig die ökologische Arbeit bestimmen und verantworten. Dafür bildet das Unternehmen einen Umweltzirkel mit motivierten Beschäftigten als Vertretung unterschiedlicher Arbeitsbereiche wie Technik, Verwaltung, Dienstleistung/Kundenservice etc.

Die Mitglieder des Zirkels sollten verschiedenen Managementebenen angehören, um die Vielfalt der Interessen und das Know-how des Unternehmens zu bündeln. Gleichzeitig wird der Umweltzirkel handlungsfähig, da Personen mit Entscheidungsbefugnis Arbeiten planen und entsprechend umsetzen können.

#### Aufgaben des Umweltzirkels

Anfänglich formuliert der Umweltzirkel Leitlinien für eine umweltorientierte Unternehmensführung, die den Beschäftigten helfen, ihr unternehmerisches Handeln stets nach ökologischen Gesichtspunkten auszurichten. Anschließend legt der Umweltzirkel die Vorgehensweise zur Verbesserung der betrieblichen Umweltschutzsituation konzeptionell und inhaltlich etwa folgendermaßen fest:

1. Information der Beschäftigten
2. Qualifizierung der Beteiligten
3. Betriebliche Umweltprüfung im Unternehmen
4. Erstellung eines Maßnahmenkatalogs
5. Festlegung einer umsetzbaren Umweltschutzmaßnahme
6. Entwicklung und Planung des Umsetzungskonzeptes
7. Umsetzung der Maßnahme
8. Evaluation der Umsetzung

### 2. Schritt: Information der Beschäftigten

Informationen sind für die Beschäftigten eine Grundvoraussetzung, um die Veränderungen im Unternehmen verfolgen und mitgestalten zu können. Die Kommunikation über die Ziele und Gestaltung der Maßnahmen sollten kontinuierlich und mit Hilfe verschiedener Medien erfolgen. So können Personalversammlungen, Gruppenmeetings der Abteilung oder eines Bereichs zur Berichterstattung ebenso genutzt werden wie schwarze Bretter, Rundschreiben oder eine betriebsinterne Zeitung. Den Beschäftigten sollten es hierbei möglich sein, ihre eigene Meinung mitzuteilen und sich durch Anregungen am Prozess zu beteiligen.

### 3. Schritt: Qualifizierung des Personals

Neben den Informationen sind themenspezifische Schulungen zum allgemeinen und betriebsbezogenen Umweltschutz notwendig. Daneben jedoch besteht häufig Bedarf nach Lerninhalten zur Kommunikation und Kooperation in der Einrichtung. Dieses zusätzliche Know-how nutzt dem Personal aktiv bei der Umsetzung von Maßnahmen. Je nach Unternehmen können diese Qualifizierungen vom unternehmenseigenen Personalentwickler in Zusammenarbeit mit dem Umweltzirkel oder von externen Dozenten angeboten werden.

### 4. Schritt: Betriebliche Umweltprüfung

In der Umweltprüfung ermitteln die Beschäftigten in allen Unternehmensbereichen ökologisch wichtige Daten, um die Umweltrelevanz des Unternehmens zum Zeitpunkt vor der umweltorientierten Unternehmensführung einzuschätzen.

Die Ergebnisse werden später für die Erstellung des Maßnahmenkatalogs genutzt. Die Datenerfassung sollte wegen des Zeitaufwandes in einem Aufwand-Nutzen-Verhältnis bei angemessenem Detaillierungsgrad stehen. Wesentlicher als eine große Datentiefe ist die Erfassung aussagekräftiger Daten, die Optimierungspotenziale klar herausstellen. So kann es bereits sinnvoll sein, nach wenigen Wochen die Umweltprüfung abzuschließen und mit den bis dahin zur Verfügung stehenden Zahlen weitere Schritte zu planen.

Erhebungsbogen

Ein Erhebungsbogen erleichtert das Sammeln von Daten. Darin wird der Verbrauch von Ressourcen und der Einsatz von Produkten, unterteilt nach verschiedenen Geschäftsbereichen der Firma, dokumentiert. Voran werden allgemeine Daten, sogenannte Bezugsdaten, erhoben. Wie ein solcher Erhebungsbogen aussehen kann, zeigt der Auszug des von uns erstellten **Erhebungsbogens**.

		<b>Wärmeverbrauch</b>		
		<b>Menge</b>	<b>Kosten (inkl. MwSt.)</b>	<b>Bemerkungen</b>
<b>Bezugsdaten</b>	Kostengleiche	Heizöl	[Liter/Jahr]	[DM/Jahr]
	Berechnungs-	Erdgas	[kWh (Ho)/Jahr]	[DM/Jahr]
	tage	Fernwärme	[kWh/Jahr]	[DM/Jahr]
	[Tage/Jahr]			
		<b>Elektroenergieverbrauch</b>		
		<b>Menge</b>	<b>Kosten (inkl. MwSt.)</b>	<b>Bemerkungen</b>
Nettogrundrissfläche	[m <sub>2</sub> ]	Gesamtenergie	[kWh/Jahr]	[DM/Jahr]
		davon HT Strom	[kWh/Jahr]	[DM/Jahr]
Bettenzahl des Hauses	[Planbetten]	NT Strom	[kWh/Jahr]	[DM/Jahr]
		Eigen- erzeugung	[kWh/Jahr]	[DM/Jahr]
		höchste Leistung	[kW oder kVa]	

## Standardablaufplan

Der Bogen wird entsprechend erweitert, für die

- Wasserversorgung/Abwasserentsorgung
- Abfallentsorgung.

Für die einzelnen Bereiche wie z.B. Küche, Haustechnik, Wäscherei, OP-Bereich werden Daten zur technischen Ausstattung dokumentiert:

- Art und Anzahl der technischen Anlagen
- Energieverbrauch bzw. Leistung der einzelnen Anlage (plus Kosten)
- Alter der Anlage oder des Aggregats
- Energieträger (Heizöl, Kohle, Gas etc.) der Anlage

Die Mitarbeiter der technischen Abteilung prüfen den Anlagenbestand auch im Hinblick auf ökologisch relevante Defizite bzw. Neuerungen.

Im Bereich Einkauf werden die Daten für die beschafften Produkte erhoben. Dabei kann unterschieden werden in Gebrauchs- und Verbrauchsgüter, vor allem letztere in Einweg- und Mehrwegprodukte. Die Produkte werden nach den Bereichen

- Verwaltung
- Pflege
- Medizin unterteilt.

Die zuständigen Vertreter der Einkaufsabteilung prüfen die Produktpalette sowie den Verbrauch im Hinblick auf offensichtlich umweltrelevante Materialien bzw. solche Artikel, die aufgrund ihrer Verbrauchsmenge ökologisch ins Gewicht fallen.

### Auswertung

Schließlich wertet der Umweltzirkel die erfassten Daten aus und prüft sie auf Plausibilität. In der Literatur finden sich Kennzahlen in unterschiedlichem Umfang, die zum Vergleich der eigenen Daten herangezogen werden. Häufig ist der Vergleich mit Umweltberichten anderer Unternehmen derselben Branche hilfreich. So lässt sich das umweltrelevante Optimierungspotenzial der Gesundheitseinrichtung abschätzen.

## 5. Schritt: Erstellung eines Maßnahmenkatalogs

Die Daten aus der Umweltprüfung sind die Grundlage für den Maßnahmenkatalog, in dem die umweltrelevanten Verbesserungen aufgeführt werden. Im Umweltzirkel treffen sich die Beschäftigten zu einem Brainstorming und Erfahrungsaustausch und formulieren aus verschiedenen Themen Ideen für Maßnahmen. Das Treffen sollte moderiert werden. Hilfreich ist es, dabei Metaplankarten und Flipchart zur Visualisierung der Ergebnisse zu nutzen. Die Ideen sollten nach kurz-, mittel- und langfristig zu realisierende sortiert werden. Anschließend werden die Ergebnisse in Form des Maßnahmenkatalogs dokumentiert. Je nach Bedarf können einzelne Details zu den Aktivitäten bereits aufgeführt werden.

### 6. Schritt: Festlegung einer umsetzbaren Umweltschutzmassnahme

Wichtig ist es, vor allem kurzfristig umsetzbare Maßnahmen im Katalog zu nennen, denn der Erfolg der Maßnahmen hängt signifikant von der Zeitschiene der Aktivität ab. Da kleine Schritte frühzeitiger zum Erfolg führen als große, ist es hier sinnvoll, kurzfristig umzusetzende Maßnahmen im Katalog hervorzuheben. So kann durch einen kurzfristig erreichbaren Erfolg die Aktivität und Motivation der Beschäftigten genutzt bzw. erhalten werden. Hat der Umweltzirkel eine Umweltschutzmaßnahme festgelegt, die möglichst kurzfristig zu realisieren ist, informiert er andere Personen im Unternehmen. Die Auskünfte sollten jedoch erst dann detaillierter erfolgen, wenn der Umweltzirkel ein entsprechendes Umsetzungskonzept entwickelt hat. Dies verhindert unnötige Verwirrung sowohl auf Seiten der Planer - die erst durch das Konzept eine genaue Vorstellungen über den Ablauf der Maßnahme bekommen - als auch bei den betroffenen Mitarbeitern - die durch möglicherweise unvollständige oder inkorrekte Angaben Hemmnisse aufbauen.

Teilweise wird bei der Festlegung von Maßnahmen bereits frühzeitig deutlich, dass auf externe Dienstleister zurückgegriffen werden sollte. Dies kann beispielsweise bei der Optimierung von Energieanlagen der Fall sein. Fehlt dem Unternehmen das entsprechende Kapital, kann eine Fremdfinanzierung durch Dritte wie z.B. durch Kontraktoren stattfinden. Nähere Informationen dazu erhält der Betrieb bei Energieagenturen des jeweiligen Bundeslandes (Bsp. <http://www.berliner-energie-agentur.de>).

### 7. Schritt: Entwicklung des Umsetzungskonzeptes

Im Umweltschutzkonzept entwickeln die Beteiligten eine genaue Vorgehensweise für die Umsetzung der Maßnahme. Im wenige Seiten umfassenden Dokument sollten einerseits das Ziel der Umweltschutzmaßnahme genannt sowie die einzelnen Umsetzungsschritte aufgeführt sein. Folgende oder ähnliche Fragen sind zu beantworten:

- Um was für eine Umweltschutzmaßnahme handelt es sich?
- Was ist das Ziel der Aktivität?
- Wer hat welche Aufgabe bei der Umsetzung zu erfüllen?
- Bis wann muss diese Arbeit erfolgen?
- Wer braucht welche Informationen in welcher Detailtiefe?
- Wer muss mit wem zusammen arbeiten?
- Wer muss über die einzelnen Arbeitsschritte und das Ergebnis informiert werden?
- Wer kontrolliert und unterstützt die Umsetzung und auf welche Weise erfolgt dies?
- Wie wird das gesamte Unternehmen über die Aktivitäten informiert?

Außerdem erstellt der Umweltzirkel eine Kosten-Nutzen-Rechnung, um der Geschäftsführung den finanziellen Aufwand und Gewinn der Maßnahme offen zu legen. Dazu sind teilweise Angebote von verschiedenen Unternehmen einzuholen, wenn Produkte oder Dienstleistungen gekauft werden sollen. Werden Arbeitsprozesse umgestellt, kann es notwendig sein, bei den entsprechenden Abläufen die Arbeitszeiten der betroffenen Beschäftigten zu messen. Mit Hilfe der erhobenen Arbeitszeit und den jeweiligen Personalkosten lassen sich die dazugehörigen Kosten abschätzen.

### 8. Schritt: Umsetzung der Umweltschutzmassnahme

Die Umsetzung der Maßnahme kann im gesamten Unternehmen oder durch einen Probelauf, der auf bestimmte Abteilungen oder Bereiche des Betriebs beschränkt ist, erfolgen. In einem Probelauf können die Verantwortlichen bei Problemen schnell reagieren und das Konzept entsprechend nachbessern, ohne dass alle Bereiche sich mit denselben Problemen auseinandersetzen müssen. Die Beschäftigten werden dadurch weniger belastet und bleiben motiviert.

Feste Ansprechpartner sollten die Umweltschutzmaßnahme begleiten, indem sie für Rückmeldungen des Personals zur Verfügung stehen und den Ablauf kontrollieren sowie dokumentieren. Durch regelmäßige Besuche in den Bereichen kann der verantwortliche Ansprechpartner den Kontakt entweder direkt oder aber bei Bedarf indirekt über Telefon, E-Mail etc. halten.

### 9. Schritt: Evaluation der Umsetzung

Ist die Umweltschutzmaßnahme umgesetzt, sollte nach einem angemessenen Zeitraum - wenige Wochen - eine Bewertung der Maßnahme und der Ergebnisse erfolgen. Dazu wird festgehalten:

- Welche Probleme sind während der Maßnahme aufgetreten?
- Konnten die Probleme gelöst werden und wie sahen die Lösungen aus?
- Sind Modifikationen bei der Umsetzung der Maßnahme gegenüber dem Konzept vorgenommen worden?
- Wie wirken sich diese Modifikationen auf das Ergebnis der Maßnahme aus?
- Wie ist das reale Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen nach Umsetzung der Aktivität?

In einem möglichst schriftlichen Ergebnisbericht, der mindestens an die Geschäftsführung zu richten ist, schätzt der Umweltzirkel den Erfolg der Maßnahme ab. Eine Informationsveranstaltung mit möglichst vielen Beschäftigten der Gesundheitseinrichtung gibt den Mitarbeitern die Chance Ihre Meinung und Anregungen zu äussern. Die Beschäftigten nehmen diese Möglichkeit der Transparenz und Meinungsäußerung über die Aktivitäten meist positiv auf. Gleichzeitig stellt der Umweltzirkel neben den Ergebnissen möglichst auch die Entwicklungsprozesse in den einzelnen Abteilungen dar. Meist zeigen sich Kommunikationsstrukturen, die vorher nicht genutzt oder vorhanden waren. Für den Erfolg der Maßnahme ist es wichtig, auch solche Veränderungen darzustellen. Die Motivation im Betrieb wird durch dieses Vorgehen weiter gestärkt.



# Standardablaufplan

## zur Umsetzung eines optimierten Abfallmanagements in Gesundheitseinrichtungen

In Gesundheitseinrichtungen ist die Optimierung des Abfallmanagements oft eine Maßnahme, die kurzfristig mit relativ geringem finanziellen Aufwand umzusetzen ist. Die an unserem Projekt beteiligten Gesundheitseinrichtungen erzielten alleine durch die getrennte Sammlung der Fraktionen Verpackungen und Altglas eine deutliche monetäre Einsparung, bei der die Entsorgungskosten zwischen 12 % und 28 % gesenkt wurden.

### Betriebliche Umweltprüfung

Vor diesem Hintergrund sollte jede Gesundheitseinrichtung im Rahmen der betrieblichen Umweltprüfung den Entsorgungsbereich sorgfältig analysieren. Sinnvoll ist die quantitative Datenerhebung der Abfallmengen und der Entsorgungskosten nach den verschiedenen Fraktionen. Der Erhebungsbogen sollte die einzelnen Abfallgruppen und Wertstofffraktionen auflisten, die bisher in der Einrichtung entsorgt werden.

### Abfallentsorgung

	Menge	Kosten (inkl. MwSt.)	Bemerkungen
Gesamt	[m_/Jahr oder t/Jahr]	[DM/Jahr]	
A-Abfall	[m_/Jahr oder t/Jahr]	[DM/Jahr]	
B-Abfall	[m_/Jahr oder t/Jahr]	[DM/Jahr]	
C-Abfall	[m_/Jahr oder t/Jahr]	[DM/Jahr]	
D-Abfall	[m_/Jahr oder t/Jahr]	[DM/Jahr]	

Die Unterteilung nach Abfällen erfolgt nach dem Merkblatt der Landesarbeitsgemeinschaft Abfall (LAGA). Bei den Abfallgruppen werden in den Einrichtungen teilweise Fraktionen getrennt entsorgt. Diese können dann im Erhebungsbogen gesondert aufgelistet werden, da sie teilweise unter Abfälle zur Verwertung statt zur Beseitigung fallen.

#### Zum A-Abfall gehören getrennt gesammelte Fraktionen wie:

- Speiseabfälle zur Kompostierung zum Mastbetrieb
- Gartenabfälle
- Sperrmüll

#### Zum D-Abfall gehören getrennt gesammelte Fraktionen wie:

- Fixierchemikalien
- Entwicklerbäder
- Mineralöle und synthetische Öle
- Inhalt von Fettabseidern
- Batterien
- Altmedikamente
- Laborchemikalien wie Lösungsmittel | Säuren | Reagenzien | Gase

## Wertstoffentsorgung

Art	Menge	Kosten (inkl. MwSt.)	Bemerkungen
Verpackungen oder t/Jahr	[m_/Jahr [DM/Jahr]		
Papier	[m_/Jahr oder t/Jahr	[DM/Jahr]	
Pappe	[m_/Jahr oder t/Jahr	[DM/Jahr]	
Altglas	[m_/Jahr oder t/Jahr	[DM/Jahr]	
Sonstiges			

## Entsorgungsverträge

Das finanzielle Optimierungspotenzial ist abhängig von der Berechnungsgrundlage im Entsorgungsvertrag zwischen Entsorgungsunternehmen und Gesundheitseinrichtung. So können sich die Kosten auf die Masse oder auf das Volumen der Abfälle bzw. Wertstoffe beziehen. Werden die Entsorgungskosten nach Volumen berechnet, kann alleine der Einsatz einer Müllpresse die Entsorgungskosten deutlich reduzieren. Ökologisch wirkt sich das gesenkte Müllvolumen lediglich auf einen langsameren Verbrauch der Deponiekapazität aus.

Dagegen entlastet die Getrenntsammlung von volumenreichen Leichtverpackungen die Entsorgungskosten deutlich weniger, wird massenbezogen abgerechnet, da die Leichtverpackungen sprichwörtlich nicht deutlich genug ins Gewicht fallen.

Der Vergleich mit Abfallmengen und Entsorgungskosten anderer Gesundheitseinrichtungen geben Hinweise auf Optimierungspotenzial im eigenen Haus. Vergleiche Literatur: Broschüre von DSD in Gesundheitseinrichtungen, Umweltberichte von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen.

## Festlegung der Umsetzung optimiertes Abfallmanagement

Deuten die Abfalldaten auf ein Optimierungspotenzial hin, so legt der Umweltzirkel die Umsetzung der Maßnahme zur Optimierung des Abfallmanagements in seiner Gesundheitseinrichtung fest. In unserem Beispiel gehen wir von einer Optimierung in Sinne der flächendeckenden Getrenntsammlung von Verpackungen aus.

Darüber hinaus entscheidet der Umweltzirkel über eine Durchführung im Rahmen eines Probelaufs oder einer direkten Umsetzung im gesamten Haus. Bei einem Probelauf sollte die Optimierung für eine festgelegte Dauer von mindestens acht Wochen erfolgen, um eine Evaluierung zu ermöglichen, bevor eine Übertragung auf das Gesamthaus stattfindet.

## Information der Beschäftigten

Ist über das Vorhaben Optimierung des Abfallmanagements entschieden worden, informiert die Umweltgruppe die Beschäftigten. Direkte mündliche Auskünfte in Personalversammlungen oder Bereichsbesprechungen sind ebenso zielführend und unbedingt neben schriftlichen Wegen zu nutzen. Ziel sollte eine möglichst breite Informationsstreuung sein.

## Entwicklung eines Konzeptes zur Optimierung des Abfallmanagement

Der Umweltzirkel erarbeitet gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern aller Bereiche ein Konzept zur Umsetzung der Maßnahme und veranstaltet zu diesem Zweck Workshops.

### Workshop zur hausinternen Entsorgungslogistik

In einem Arbeitstreffen stellen die Verantwortlichen die Entsorgungslogistik der Einrichtung dar. Hierzu werden vor allem die Beschäftigten der Transportlogistik befragt, weil sie über das Know-how verfügen, welche Fraktionen in welchem Bereich anfallen und wie diese entsorgt werden. Nicht selten sind hier Schwachstellen zu finden: Beispielsweise die getrennte Sammlung von Weiß- und Buntglas in den Bereichen oder Abteilungen, wobei jedoch die Entsorgung der zwei Fraktionen in einem gemeinsamen Glascontainer auf dem Entsorgungshof der Einrichtung erfolgt, da keine zwei Glascontainer vorhanden sind. Das heißt: Die Mitarbeiter sammeln auf den Stationen die Glassorten getrennt. Der mühsam sortierte Abfall wird dann im Hof von anderen Mitarbeitern einfach zusammengekippt! Auf einem Flipchart wird eine Übersicht über die verschiedenen Fraktionen in der Einrichtung erstellt. Eine Listung der Anzahl der Abwurfbehälter und evtl. ihrer Standorte macht den Bedarf an zusätzlichen Behältern bzw. den möglichen Verzicht ungenutzter Behälter deutlich. Ein Beispiel zeigt, wie so eine Erhebung aussehen kann.

#### Beispiel:

#### Liste über Anzahl und Standorte der Abfall- bzw. Wertstoffbehälter auf der Station Z

Fraktion	Standort	Anzahl
Restmüll	Patientenzimmer	12
	Dienstzimmer	3
	Pflegearbeitsräume	2
	Pflegewagen	3
Altglas (bunt)	Pflegearbeitsräume	2
Altglas (weiß)	Pflegearbeitsräume	2
Papier	keine	
Pappe	Flur	1
Verpackungen	keine	
Sonstiges	keine	

Eine flächendeckende Sammlung der Verpackungs-Fraktion (DSD-Fraktion) verlangt die Bereitstellung von Behältern in ausreichender Menge. Auch hier kann eine Tabelle dabei helfen:

**Tabelle über Anzahl und Standort der Behälter für Verpackungen auf allen Stationen und Bereichen:**

Bereich/Station	Anzahl der Behälter				Gesamtanzahl
	Stationszimmer		Pflegewagen	Sonstige Räume	
	Arztzimmer		Pflegearbeitsraum	Flur	
Station V					
Station W					
Station X					
Station Y					
Ambulanz					
Röntgen					
Funktionsraum					
...					
Summe der benötigten Behälter					

Vor allem kann der hauseigene Transportdienst im Workshop Vorschläge zur Logistik, d.h. auch für den Transport der zusätzlich getrennten Fraktion zum Entsorgungshof der Einrichtung, machen.

Gleichzeitig wird im Workshop festgelegt, wer mit dem externen Entsorgungsunternehmen abklärt, wie die veränderte Entsorgung reibungslos stattfinden kann. Aufgrund der erwarteten sich ändernden Verteilung der Abfallmengen müssen beispielsweise Aspekte geklärt werden wie

- ein veränderter Abholrhythmus für einzelne Fraktionen
- zusätzliche sowie überflüssige Entsorgungscontainer.

Für die nun zusätzlich gesammelte Wertstofffraktion sind entsprechend gekennzeichnete Abfallsäcke bereitzustellen. Ihre Beschaffung muss mit den Mitarbeitern des Bereichs Einkauf/Lager abgesprochen werden. Bei Verpackungen stellt die DSD zum Beispiel entweder die gelben Container auf dem Entsorgungshof oder die gelben Wertstoffsäcke kostenlos zur Verfügung. Werden die Wertstoffsäcke selber gekauft, sind dickwandige wegen der Reizfestigkeit gegen Verpackungen zu empfehlen. Es treten i.d.R. keine zusätzlichen Kosten durch die Beschaffung der Wertstoffsäcke an, da die Abfallmenge an sich nicht zugenommen hat.

In einem Workshop sollte die Art der Abfallbehälter, ihre Einheitlichkeit sowie Funktionalität thematisiert werden. Häufig entsprechen die in den Gesundheitseinrichtungen zur Verfügung stehenden Abfallbehälter nicht den Anforderungen eines modernen Abfallmanagements. Oft fehlen für bestimmte Fraktionen wie z.B. für Verpackungen entsprechende Behälter oder die Beschäftigten müssen mit vielen verschiedenen Einzelabwurfbehältern klarkommen, die in Größe und Farbe uneinheitlich sind. Der Markt bietet Lösungen zwischen Einfachsammlern und Mehrfachsammlern von Kunststoff bis zu Edelstahlgehäusen bei entsprechender Preisspanne an. Außerdem helfen Piktogramme auf den Be-

hältern, das Zuordnen der Fraktionen zu erleichtern. Sie sollten daher auf jeden Fall eingesetzt werden.

**Schema für die Entwicklung und Bewertung von Umweltschutzmaßnahmen**

Grundsätzlich ist es besser, kleine Maßnahmen erfolgreich durchzuführen als umfangreiche ohne Erfolg!

**Fragestellung:**

- Was wollen wir genau erreichen?
- Wo sind mögliche Ansatzpunkte?
- Was interessiert mich am meisten im Bereich Umweltschutz, was halte ich für besonders wichtig?

	Kollege/-innen	Vorgesetzte	Geschäftsführung	Patienten	Technik	Hygiene	Öffentlichkeit	Sonstige Organisationsbereiche
Angenommene Wirksamkeit								
praktische Durchführbarkeit								
Akzeptanz								
Überschaubarkeit der Folgewirkung								
Verhältnis praktischer Nutzen der Maßnahme und Aufwand für die Maßnahme								
Kosten und Nutzen der Maßnahme sind gerecht verteilt								
Bewertungsindikatoren								

## Dokumentation im Umsetzungskonzept

Die in den Workshops erarbeiteten Schritte zur Umsetzung der Maßnahme werden schriftlich dokumentiert und mit der Geschäftsführung abgestimmt. Folgendes ist dokumentiert:

- Angaben zur betrieblichen Umweltprüfung und die sich ergebenden Schwachstellen
- Begründung für die Entscheidung zur Umsetzung der ausgewählten Maßnahme
- Kosten-Nutzen-Analyse
- Organisation und Aufgabenverteilung der Maßnahme
- Technische Ausstattung
- Vorgehen bei der Umsetzung
- Prüfung der Ergebnisse

## Kosten-Nutzen-Analyse

Bei der Kosten-Nutzen-Analyse werden die durch die Maßnahme entstehenden Kosten dem Nutzen bezüglich der Arbeitseffizienz (eingesparte Personalkosten), der reduzierten Abfallmengen, der eingesparten Entsorgungskosten und ähnliches gegenüber gestellt. Dabei sind hauptsächlich folgende Punkte wichtig:

- Beschaffung der Behälter (Art der Behälter und Kosten)
- Beschaffung von durchsichtigen Wertstoffsäcken und Einsparung von Restmüllsäcke
- Veränderungen bei den Entsorgungskosten durch geänderte Fraktionsanteile
- Schätzung der einzelnen Fraktionsmassen
- Logistische Veränderungen (Transport einer zusätzlichen Fraktion).

Es ist schwierig, die Fraktionsmenge abzuschätzen, die durch die Getrenntsammlung mit geringeren Kosten entsorgt werden können. Deshalb sollten Erhebungen, die in anderen Gesundheitseinrichtungen oder durch die DSD erfolgen, hinzugezogen werden. Vor allem sollten die Unterschiede der anfallenden Abfallfraktionen bei einer Pflegeeinrichtung (beispielsweise mit höherem Anteil an Inkontinenzabfällen) und einem Krankenhaus (höherer Anteil an Verpackungen durch medizinisches Einmalmaterial) beachtet werden. Wertstoff- oder abfallintensive Besonderheiten wie der Betrieb eines Operationsbereichs, einer Bettenzentrale oder ähnlichem können einen großen Anteil an zu entsorgenden Verpackungen verursachen.

## Umsetzung

Die Umsetzung einer abfallwirtschaftlichen Maßnahme verlangt, dass

- die Beschäftigten informiert sind
- eine Schulung über die korrekte Entsorgung einzelner Abfälle und Wertstoffe erfolgt
- eine kontinuierliche Betreuung der einzelnen Bereiche durch Mitarbeiter mit entsprechender Fachkompetenz stattfindet
- die Abfall- und Wertstoffmengen quantitativ erfasst werden.

Die quantitative Erfassung der zu entsorgenden Fraktionen wird durchgeführt, um die geschätzte Kosten-Nutzen-Analyse im Anschluss an die Optimierung des Abfallmanage-

ments zu evaluieren. Die dafür zuständigen Mitarbeiter werden vorab ausgewählt und sind im Konzept aufgeführt.

Die Dokumentation der Wertstoffmenge erfolgt möglichst über Listen mit Angaben von Anzahl bzw. Gewicht der zu entsorgenden Säcke, bevor sie auf dem Entsorgungshof der Einrichtung entsorgt werden. Günstig für die Datensicherheit ist eine Kontrolle von verschiedenen Personen. So können beispielsweise

- das Stationspersonal
  - der Transportdienst
  - ein Mitarbeiter des Umweltzirkels
- diese Arbeit gleichzeitig übernehmen.

Die Umsetzung der Maßnahme muss von verantwortlichen Personen begleitet werden, denn auftretende Fragen sollten unkompliziert vom Personal an die jeweils betreuende Person – aus dem Umweltzirkel – weitergereicht werden. Gut ist es, einen Ansprechpartner/-in auf der Station oder in dem Bereich zu haben.

Kontrollen und Hilfen bei der Dokumentation der Fraktionslisten ist ebenfalls üblich, um fehlerhafte oder fehlende Angaben zu vermeiden. Nicht zu unterschätzen sind willkürliche Eintragungen über Menge oder Gewicht der einzelnen Fraktionen.

### Ergebnis

Der Erfolg eines optimierten Abfallmanagements hängt sicher von den Rahmenbedingungen einer Einrichtung ab, wird jedoch zum großen Teil von den Beschäftigten selbst durch ihre eigene Motivation bestimmt. So konnten wir eine erhebliche Reduktion der Reststoffmengen durch die Umsetzung einer derartigen ökologischen Maßnahme erzielen. Die Entsorgungskosten konnten sogar um mehr als 30 % in einem Krankenhaus gesenkt werden. Die Pflegeeinrichtungen erzielten eine geringere Kostenreduktion, hatten jedoch zu Beginn der Maßnahme auch ein geringeres Optimierungspotenzial.

# Methoden und Spiele

## Wellness

Teilnehmer an einem Workshop sollten sich wohlfühlen. So banal diese Forderung klingt, so kompliziert ist die konkrete Umsetzung während der Veranstaltung. Ein Grund dafür ist, dass das Wohlbefinden von vielen verschiedenen Einflüssen abhängt, die oft schwer zu beeinflussen sind. Zudem sind die Menschen sehr verschieden und jeder braucht etwas anderes für seine persönliche Wellness.

Der Erfolg eines Workshops hängt oft entscheidend davon ab, ob es dem Moderator gelingt, schon mit der Einleitungsphase eine angenehme und entspannte Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Leicht gelingt das, wenn man in den ersten Minuten die Teilnehmer zum Lachen bewegen kann. Humor ist bestens geeignet, auch kritische und knisternde Situationen aufzulösen und zu entspannen. Nur Denken erzeugt Müdigkeit, wie jeder aus eigener Erfahrung weiß. Nackte Zahlen und trockene Appelle helfen daher kaum, um die nötige Energie, Aufbruchstimmung und Begeisterung für neue Zukunftsentwürfe zu erzeugen. Vielmehr ist es nötig, die Gefühle der Menschen anzusprechen und zu erreichen. Probleme werden nämlich nicht nur gekannt, sondern auch gefühlt.

Entspannen und Wohlbefinden hat auch sehr viel mit dem Körper zu tun. Ein voller, aber ebenso auch leerer Bauch, ein unbequemer Stuhl, schlechte Luft oder ungenügende Bewegung sorgen unter Umständen dafür, dass der Körper nicht mit, sondern dagegen arbeitet. Hilfreich ist, die Teilnehmer im Spiel zu aktivieren, zu öffnen und so den Lernprozess mit angenehmen Ereignissen und Erlebnissen zu verknüpfen. Dadurch verringert sich der Seminar- und Workshopstress. So können alle zur Verfügung stehenden Assoziationsmöglichkeiten vollständig für das Denken, die Problemlösung und das Lernen genutzt werden. Da alles, was mit positiven Erlebnissen verbunden ist, viel besser und länger behalten wird, ist der Effekt beim späteren Abrufen wieder Freude, positiver Gefühlszustand und Wohlgefühl.

Durch Entspannung erreichen wir die ideale Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten. Deshalb sind die meisten Spiele und Übungen als belebende Unterbrechung des Lern- und Workshopgeschehens gedacht, damit Anspannung und Entspannung im gesunden Wechsel aufeinander folgen. Der Workshopteilnehmer und Lernende braucht einen Positionswechsel, eine Phase der Bewegung, Aktivierung oder Entspannung; er braucht frische Luft und Wasser, denn das sind die Elemente, die unsere grauen Zellen bei Laune halten.

Im Mittelpunkt des Workshops steht für uns die Teilnehmer- und Mitarbeiteraktivierung bei Problemlöseprozessen. Einen ebenso hohen Stellenwert nimmt dabei der Spaß an der Sache ein! Dies ist kein Selbstzweck!

Gordon Bower fand bei seinen Forschungen heraus, dass es ein "von der Laune abhängiges Gedächtnis" gibt. James Laid stellte bei seinen Untersuchungen einen engen Zusammenhang zwischen Emotionen und Gedächtnis fest. Wenn wir also spielerisch, theatralisch, mit Mimik, Lächeln, Stirnrunzeln, dem Gesichtsausdruck von Wut und Trauer lesen und lernen, dann erhöht das den Genauigkeitsgrad der Erinnerung und hilft uns Probleme zu lösen und Prozesse zu verbessern.



Wir können unsere Gefühle als Gedächtnisstütze einsetzen. Je tiefer wir uns also in ein Thema hineinversetzen, auch durch Spiel, Darstellung, Gefühle, desto mehr nehmen wir aus einem Seminar oder einem Workshop mit, desto mehr bringen wir uns ein, desto erfolgreicher ist die Sache. Nüchternheit und Kargheit erschweren die Erinnerung und aktives Mitmachen.

Auf den folgenden Seiten sind ein paar Spiele und Übungen dargestellt, die hilfreich zur Unterstützung für diesen Prozess sind.

## **"Warum nur Denken müde macht !"**

Nackte Zahlen und trockene Appelle helfen kaum, um die nötige Energie, Aufbruchstimmung und Begeisterung zu erzeugen. Seminare, Unterricht, Schulungen, Schule und Lernen, das ist Arbeit, da erwarten Veranstalter und Teilnehmer Leistungen und Ergebnisse. Nur, gar zu oft vergessen wir über diesen Ansprüchen den Weg zum Ziel und wie dieser Weg am besten sein muss, um effektive Arbeit zu ermöglichen und dauerhafte Erfolge zu gewährleisten.

Um zu zufriedenstellenden Ergebnissen zu kommen müssen wir mit den Dingen selbst arbeiten, mit ihrer Beziehung zur Umwelt, und sie auf vielfache Art und Weise durch Assoziationen verankern. Dabei sind die unterschiedlichen subjektiven Zugänge der Einzelnen zu berücksichtigen. Der eine erfasst beim Zuhören alles und versteht; der andere möchte sich dabei bewegen oder die Dinge begreifen. Der eine braucht Bilder, Farben oder Gerüche, der andere leise Musik oder den Blick ins Grüne, um das Vorgetragene aufnehmen zu können, ihm überhaupt Aufmerksamkeit zu schenken. Für alle aber gelten bestimmte Grundvoraussetzungen zur bewussten Aufnahme von Informationen.

Was wir Moderatoren und Trainer tun können, um einen erfolgreichen Ablauf eines Workshops und damit den Lernerfolg zu sichern ist, die Information durch so viele Kanäle wie möglich an den Lernenden zu schicken und die Kanäle so weit wie möglich zu öffnen. Denn die beim Lernen gespeicherte Information enthält nicht allein den Lernstoff, sondern auch alle übrigen Wahrnehmungen, die meist nur das Unterbewusstsein als wichtige Begleitinformationen aufnimmt. Ausführliche und viele Spiele und Übungen finden sie bei Gudrun F. Wallenwein: Spiele: Der Punkt auf dem i. Da alle unsere Erinnerungen, also alles Gelernte, überall und nirgends in unserem Gehirn verteilt sind, brauchen wir die Querverbindungen.

### **Was hat dies nun alles mit Spielen zu tun?**

Spielen kann uns lern- und aufnahmebereiter machen, kann uns positiv öffnen, uns den Arbeits- und Lernstress nehmen. Spielen ist jedem Menschen vertraut – denn alle waren einmal spielende Kinder. Und etwas Vertrautes schenkt uns die Freude des Wiedererkennens. Freude steuert Aufmerksamkeit und Aufnahmefähigkeit. Unsere Eingangskanäle öffnen sich, wir sind bereit, die Lernenergie zu mobilisieren. Reizen wir also die Neugier der Gruppe, denn wo die Neugier, das Interesse oder die Erwartung fehlen, wird die Lernbereitschaft für einen zunächst fremden Stoff nicht geweckt. Neugier kompensiert auch die Angst vor Fremden.

Atemübungen fördern die Entspannung und die Konzentration; mit ihnen gewinnt der

Mensch neue Energie. Gymnastische Übungen aktivieren den Blutkreislauf, der Körper und das Gehirn werden besser durchblutet und mit Sauerstoff und Nährstoffen versorgt. Die körperliche Bewegung macht Spaß, bringt die Teilnehmer zum Lachen. Das Gehirn verfügt über die nötige Energie zur vollen Leistung. Der Mensch ist hellwach und entspannt und hat jetzt die besten Voraussetzungen für größtmögliche Lernbereitschaft und Lernfähigkeit.

Zerreden Sie Spiele nicht, reißen Sie einfach mit. Ihre Begeisterung steckt an. Ihre eigene Offenheit schenkt auch Ihnen immer wieder neue Erfahrungen. Da Spielhemmungen oder -ängste das Spiel, einzelne Spieler oder die ganze Gruppe stören und negativ beeinflussen können, ist es wichtig, sie von vornherein zu vermeiden. Hilfreich können folgende Gesichtspunkte sein:

#### **Wie erzeuge ich eine neugierige Spielhaltung?**

- **Es gibt keine fremden Zuschauer.**
- **Die Gruppe ist ungestört.**
- **Der Seminarleiter spielt, sooft es geht mit.**
- **Einfache Spiele, bekannte Spiele schaffen Sicherheit, also vom vertrauten zum ungewohnten Spiel.**
- **Die Spielregeln sollen klar und einfach sein.**
- **Der Raum hat Atmosphäre.**
- **Bei vielen Spielen unterstützt Musik.**
- **Bei vielen Spielen ist es wichtig, anschließend in der Gruppe die gemachten Erfahrungen auszutauschen.**

## **Bewegungsspiele und motorische Eisbrecher**

Die Bewegung bei diesen Spielen kommt den motorischen Bedürfnissen entgegen und wirkt als Eisbrecher. Die kognitive Orientierung des Workshops wird unterbrochen und aufgelockert. Sie sind besonders günstig nach den Mahlzeiten oder zur Unterbrechung von ermüdenden Passagen. Motorische Eisbrecher haben einen ähnlichen Effekt wie erholsame und erfrischende Pausen.

### **Gymnastische Übungen**

Dabei kommt es nicht darauf an, ein Muskelprotz zu werden, sondern spielerisch ohne Kraft und Anstrengung körperliche und geistige Lockerungen zu erreichen. Also, öffnen Sie die Fenster weit, atmen Sie tief... und auf geht's.

## Isometrische Übungen für Jedermann

Für jeden eignen sich beispielsweise alle isometrischen Übungen, aber besonders die 6 x 6-Sekunden-Übung:

- Drücken und krümmen Sie Ihre Zehen ganz fest nach unten, als ob Sie mit dem Fuß eine Faust ballen wollen. Krümmen Sie den Fuß ganz fest, und halten Sie die Spannung sechs Sekunden lang. Zählen Sie dabei bis sechs, und atmen Sie ruhig weiter. Danach lassen Sie locker, sechs Sekunden lang.
- Jetzt spannen Sie die Füße und alle Beinmuskeln und den Po kräftig an. Wieder sechs Sekunden, so fest Sie können, anspannen. Dann loslassen, ganz locker lassen. Gnießen Sie sechs Sekunden die Entspannung.
- Jetzt kommen Bauch und Rücken dran. Ziehen Sie den Bauch ein, richtig nach innen wölben und gleichzeitig die Rückenmuskeln dagegen drücken. Ruhig atmen und sechs Sekunden halten. Dann entspannen Sie sich sechs Sekunden.
- Als nächstes spannen Sie den ganzen Oberkörper (Brust, Rücken, Nacken und Arme), ballen die Fäuste und spannen alles, so fest Sie können an, sechs Sekunden die Spannung halten, dann sechs Sekunden locker lassen.
- Schließen Sie die Augen, und schneiden Sie eine Grimasse, dabei spannen Sie alle Gesichtsmuskeln so fest wie möglich an. Sechs Sekunden halten, dann sechs Sekunden entspannen.
- Zuletzt nehmen wir alle Einzelübungen zusammen und spannen von den Zehen bis zu den Haarspitzen den ganzen Körper, alle Muskeln fest an. Sechs Sekunden bleiben alle Muskeln gespannt, dann lassen Sie locker und spüren sechs Sekunden lang das Gefühl der totalen Entspannung. Dieses Gefühl des Behagens wollen Sie sicher öfter haben. Deshalb üben Sie diese Entspannungsmethode ein paar Mal, damit Sie sie jederzeit parat haben und danach Körper und Geist so aktiviert haben, dass Sie auf alle Situationen des Alltags bestmöglich vorbereitet sind und die Ganzheit Ihrer Person (Körper, Geist und Seele) voll handlungsfähig ist.

## Der Gordische Knoten

Dies ist ein nicht ganz sanftes Bewegungsspiel, bei dem alle Seminarteilnehmer in verschiedenen Gruppen mit zehn Spielern mitmachen können.

**Ziel:** Auflösen des Gordischen Knotens, aber nicht mit Gewalt. **Dauer:** Zehn Minuten

**Wie geht es?** Alle oder jede Kleingruppe bildet einen engen Kreis, schließen die Augen, strecken auf Kommando die Arme in die Kreismitte und fassen mit jeder Hand die Hand eines anderen Teilnehmers. Wer einen Nebestehendes erwischt hat oder die beiden Hände einer anderen Person, lässt los und sucht eine andere Hand, weil es sonst zu leicht wäre. Nun versucht die Gruppe, ohne loszulassen, wieder einen Kreis zu bilden.

Besondere Hinweise: Wenn die ganze, große Gruppe dieses Spiel spielen will, bildet sie zuerst einen großen Kreis, fasst sich an den Händen und steigt dann so lange über Arme oder kriecht unter Armen durch, bis sich niemand mehr bewegen kann. Und dann versucht sie, alles wieder zum Kreis aufzulösen. Das muss klappen, denn alles hat ja als Kreis begonnen. Dieses Spiel ist besonders nützlich, wenn sich die Gruppe während der Arbeit "verknötet" hat.

## Übung: Hände hoch

An dieser Gymnastik kann jeder, der Lust hat, mitmachen. **Ziel:** Körperliche Fitness. **Dauer:** Eine Minute. **Wir brauchen dazu** einen Stuhl zum Sitzen. Wählen Sie, ob Sie lieber stehen oder sitzen wollen, beides ist möglich. Strecken Sie beide Arme hoch über den Kopf, und fassen Sie die Hände. Jetzt ziehen Sie die Arme so hoch wie möglich. Zählen Sie bis zehn, und strecken Sie sich bei jeder Zahl ein Stückchen höher.... Dann lassen Sie die Arme hängen, und entspannen Sie sich. Die Übung ist für Arme, Brust und Bauch gut. Nach langem Sitzen ist diese Übung eine Wohltat.

## Übung: Wir trennen Abfall auf der Station (Quiz)

**Ziel des Quiz:** Durch das selbständige Sortieren von Abfall- und Wertstoffen praktizieren die Teilnehmer/-innen, die in ihrem Bereich anfallenden Materialien den verschiedenen Fraktionen zuzuordnen und erhalten gleichzeitig Hintergrundinformationen zum Abfallmanagement.

### Welches Material benötigen Sie für den Quiz?

- Mehrere Blätter Flipchart-Papier
- Ausreichende Menge an bunten Flipchartkarten
- Moderationsstifte
- Krebklebeband
- DSD-Broschüre zur Getrenntsammlung in Gesundheitseinrichtungen

Sie bereiten die Flipchartkarten vor, indem Sie pro Karte einen Abfallbegriff notieren.

Es ist sinnvoll, ca. 15 verschiedene Karten zu beschriften.

Die Karten können dann in unterschiedlichen Farben dupliziert werden, damit verschiedene Gruppen dieselben Begriffe zuordnen. Bei der Auswertung können die Ergebnisse der einzelnen Gruppen besser verglichen werden.

Wichtig ist, Abfälle auf die Karten zu schreiben, die in dem Bereich der Teilnehmer/-innen anfallen. Beispiele:

### OP-Bereich:

- Infusionsflaschen
- Infusionsbesteck (-system)
- Skalpell
- Blutgetränkte Tupfer
- OP-Hauben
- Latex-Handschuhe
- Einmalscheren
- Einwegverpackung diverser Medizinprodukte

### Pflegestation:

- Einwegkrankenunterlage
- Einmalwaschlappen
- Anti-Thrombose-Einmalspritze
- Anti-Thrombosestrümpfe
- Pappnierenschale
- Urinablaufbeutel mit Halterung
- Verpackung der Urinablaufbeutel

### Gynäkologische Station

- Einweg-Netzhasen
- Stilleinlagen
- Öltücher
- Glasflaschen der Kindernahrung
- Plastiknabelklemmen
- Kathetersets

### Allgemeine Begriffe

- Papierhandtücher
- Tablettenschachteln aus Papier
- Blisterpackungen
- Einweghandschuhe
- Verpackungen jeder Art von Medizinprodukten
- Glasflaschen (mit oder ohne Reste)
- Einmalspritzen
- Einmalkanülen
- Leere Insulinglasflaschen
- Tupfer
- Pflaster
- Mullbinde
- Plastikbecher

### Welche Aufgabe muss gelöst werden?

Bilden Sie kleinere Gruppen von bis zu ca. 5 Personen. Jede Kleingruppe wird aufgefordert, die in ihrer Gesundheitseinrichtung anfallenden Abfälle in verschiedene Abfall- und Wertstoffbehälter zu sortieren. Da die Beschäftigten keine realen Müllberge in der Schulung sortieren können, nutzen Sie die Karten mit Abfallbegriffen synonym.

#### 1. Arbeitsschritt

Jede Kleingruppe erhält ein Flipchartblatt und die 15 Flipchartkarten (jede Gruppe hat eine andere Kartenfarbe). Im ersten Schritt zeichnet jede Kleingruppe die in der Einrichtung bzw. in ihrem Bereich vorhandenen Abfall- bzw. Wertstoffbehälter auf. Hier sollten möglichst schon die Behälter, die bei der Optimierten Abfalltrennung neu hinzugekommen sind, berücksichtigt werden.

#### 2. Arbeitsschritt

Im nächsten Schritt ordnen die Teilnehmer/-innen jede Karte einem Behälter zu und kleben die Karte fest. Natürlich ist dabei eine Diskussion erwünscht.

#### 3. Arbeitsschritt

Im dritten Schritt stellt eine Person pro Kleingruppe die Zuordnung im Plenum vor, begründet die Entscheidung und sagt, wo es Diskussionspunkte gab.

#### 4. Arbeitsschritt

Sie lösen das Quiz zum Abschluss der Schulung auf und beantworten die gestellten Fragen. Sinnvoll ist es auch, generelle Regeln zu vermitteln wie:

- Die gelbe Tonne ist für Verpackungen, deren Entsorgungsgebühr bereits im Einkaufspreis enthalten ist (Erkennungszeichen: Grüner Punkt oder Vfw-Dreieck).
- Im Zweifelsfalle den Abfall in die Restmülltonne.
- Auch wenn der Abfall aus Kunststoff ist, heißt das nicht zwangsläufig, dass er in die gelbe Tonne darf. Nur Verpackungen dürfen in die Tonne, egal ob aus Kunststoff oder anderen Materialien.

**Viel Spaß!**

## Klassische Moderationsmethoden

### Kurzbeschreibung Metaplantchnik, Kartenabfrage

Zur Sammlung von Themen, Ideen, Fragen und Lösungsansätzen ist die Kartenabfrage die Methode schlechthin. Die Metaplantchnik ist eine Visualisierungs- und Systemisierungsmethode, bei der mit beschrifteten Karten gearbeitet wird. Diese Technik eröffnet vielfältige Möglichkeiten, mit vorhandenem Wissen weiterzuarbeiten. **Die Vorteile sind:** Jeder Teilnehmer wird einbezogen. Alle Nennungen sind gleich wichtig, es gibt keine Hierarchie oder sonstigen Unterschiede. **Die Nachteile sind:** Hoher Zeitaufwand, sie wird bei großen Gruppen und vielen Nennungen leicht unübersichtlich. Letzteres ist nur bedingt ein Nachteil da die Möglichkeit besteht, die Karten pro Person zu limitieren.

### **Vorgehen**

- Sie bitten die Teilnehmer um schriftliche Beantwortung der gestellten Frage.
- Jeder Teilnehmer notiert zum Arbeitsauftrag oder zur Fragestellung in gut lesbarer Form 3 – 5 Stichworte.
- Hinweise zum Beschriften der Metaplankarten werden je nach Bekanntheitsgrad mehr oder weniger ausführlich erläutert:
  - groß und deutlich schreiben,
  - Filzstifte verwenden,
  - Groß- und Kleinschreibung wählen,
  - max. ein Gedanke / Stichwort pro Metaplankarte wählen.
- Der nächste Schritt ist das einsammeln der Karten. Die Karten werden verdeckt, mit der Schrift nach unten eingesammelt.
- Dann folgt das Anpinnen der Karten an die Pinwand. Der Moderator liest die Karte laut vor und heftet sie dann an die Wand.
- Bei den folgenden Karten stellt der Moderator die Frage an die Gruppe, ob diese neue Karte einer bereits angepinnnten Karte zugeordnet werden kann oder eine neue Sinneinheit bildet.
- Abschließend überprüft die Gruppe die Zuordnung der Karten und überschreibt die einzelnen Sinneinheiten mit einem jeweils passenden Überbegriff.
- Beim anschließenden Überarbeiten der so entstandenen Cluster werden alle Teilnehmer einbezogen.
- Abschließend diskutiert der Moderator das Ergebnis mit den Teilnehmern oder fasst es zusammen.

### **Variante Kartentechnik:**

Die Teilnehmer stellen der Reihe nach ihre Stichworte dem Plenum kurz vor und heften anschließend (bzw. währenddessen) die beschrifteten Metaplankarten an eine Pinnwand, Tafel oder freie Wandfläche. Jeder Vortragende versucht dabei, seine Stichworte den bereits angehefteten Stichworten thematisch zuzuordnen (erste Vorstrukturierung der Karten).

### **Einsatzmöglichkeiten**

- Am Anfang eines neuen Themenbereichs (zum Strukturieren und Ermitteln des Vorwissens der Teilnehmer)
- Besonders in der Einstiegsphase einer Veranstaltung (Warming up, mit Abfrage von Wünschen, Bedenken usw.)
- Am Ende einer Veranstaltung als Evaluation für alle und als Zusammenfassung.

### **Kurzbeschreibung Diskussion**

Unter einer Diskussion verstehen wir ein sachbezogenes, aber ergebnisoffenes Gespräch zwischen mehreren Personen, bei dem über ein vereinbartes Thema unter Einhaltung von Gesprächsregeln Meinungen, Standpunkte und Argumente ausgetauscht werden. Dabei ist es besonders wichtig, dass die Diskussionsteilnehmer einander zuhören und ihre Beiträge so gestalten, dass sie als Antworten auf vorher Gesagtes gelten können.

### Vorgehen

- Das zu diskutierende Thema festlegen,
  - indem der Moderator eine kurze Einführung gibt
  - indem die Gruppe dies beschließt
  - indem Aspekte des Themas gesammelt werden, die behandelt werden sollen.
- Den zeitlichen Rahmen und Gesprächsregeln (Wann darf wer, wie lange, was sagen? Wer bestimmt dies und wer überwacht die Einhaltung?) vereinbaren.
- Die Diskussion moderieren
  - bei Unklarheiten nachfragen
  - positive Wertschätzung tendenziell umgekehrt proportional zur Beteiligungshäufigkeit eines Teilnehmers zeigen
  - Seitengespräche einbeziehen
  - das Thema im Blick behalten und nötigenfalls dahin zurückführen
  - Gliedern, z.B. durch Vorschlag einen bestimmten Aspekt später aufzugreifen
  - Widersprüche zwischen einzelnen Beiträgen aufzeigen
  - einer Verhärtung der Fronten entgegenwirken durch Aufzeigen von Verbindungen, Fragen nach beeinflussenden Faktoren oder den Gründen für die Verhärtung
  - ggf. Zwischenergebnisse sammeln
- Den Verlauf und Ergebnisse der Diskussion zusammenfassen und bewerten.

### Einsatzmöglichkeiten

- Klärung unterschiedlicher Standpunkte
- Beleuchten einer Sache unter verschiedenen Aspekten
- Herausarbeiten von Unterschieden / Gemeinsamkeiten
- Einen Sachverhalt bewerten

### Kurzbeschreibung Pro-Contra-Argumentation

Konfliktgeladene oder spannungsreiche Themen und Inhalte können in einem ersten Schritt in allen möglichen Perspektiven erschlossen werden, wenn zunächst Pro- und Contra-Argumente gesammelt werden. Die verschiedenen Gesichtspunkte, unter denen ein Thema betrachtet werden kann, lassen sich auf diese Weise sehr nachdrücklich verdeutlichen und transparent machen.

### Vorgehen

- Ein Thema so formulieren, dass eine Stellungnahme Pro oder Contra erforderlich ist (z. B. "Ich bin dafür, dass ...").
- Der Moderator erläutert das Thema und visualisiert es zusätzlich (z.B. auf Flipchart; ggf. auch in Form schriftlicher Arbeitsaufträge).
- Die Gesamtgruppe – am besten nach dem Zufallsprinzip in eine Pro- und eine Contra-Gruppe aufteilen.
- Jede Gruppe denkt sich in die ihr zugewiesene Sicht des Themas ein und sammelt entsprechende Argumente.

- Im Plenum werden dann die Argumente in der Weise ausgetauscht, dass die Redner der beiden Gruppen sich ständig abwechseln und dabei stets auf die Argumentation der Vorgänger eingehen.
- Der Moderator fasst abschließend mit Hilfe der Teilnehmer die Hauptargumente der Pro- und Contra-Gruppe zusammen.

### **Einsatzmöglichkeiten**

- Erarbeiten von unterschiedlichen Positionen.
- Wenn Teilnehmer lernen sollen, differenzierte Meinungen zu komplexen Fragestellungen und Thesen zu entwickeln.
- Als Einstieg in ein Thema, zu dem ein gewisses Vorwissen bei den Teilnehmern vor ausgesetzt werden darf.

### **Kurzbeschreibung Debatte**

In einer "Debatte" (Wortgefecht) richtet sich das Augenmerk der Teilnehmer darauf, die eigene Position bzw. den Standpunkt der eigenen Gruppe gegen konkurrierende bzw. gegnerische Ansichten durchzusetzen.

### **Vorgehen**

- Ein Thema/Problem festlegen, Regeln und Redezeit vereinbaren.
- Eine Debatte beginnt mit der Stellungnahme eines beliebigen Seminarteilnehmers zum Thema/Problem.
- Weitere Mitglieder des Plenums formulieren ihre Position, indem sie versuchen, auf die Positionen ihrer Vorredner argumentativ einzugehen.
- Der Debattenleiter sorgt dafür, dass die eingehenden Wortmeldungen in der richtigen Reihenfolge abgearbeitet werden und dass die vereinbarte Redezeit eingehalten wird.
- Den Anschluss der Debatte kann entweder eine Diskussion bilden, in der versucht wird, zu einem Konsens zu gelangen, oder es wird über die vertretenen Positionenabgestimmt.

### **Einsatzmöglichkeiten**

- Zur besseren Verdeutlichung unterschiedlicher Aspekte eines Sachverhaltes.
- Um eine gleichmäßige Beteiligung aller Seminarteilnehmer zu erreichen.
- Bei Diskussionen, die "aus dem Ruder laufen", weil die einzelnen Redner nicht aufeinander hören.
- Bei Ermüdung und/oder Unlust von Seminarteilnehmern.

Die Teilnehmerzahl ist beliebig. Am besten ist eine bewegliche Bestuhlung, um auch Gruppen bilden zu können.

### **Kurzbeschreibung Impulsreferat**

Ein Impulsreferat ist ein Kurzreferat über einen Sachverhalt, das als Impuls für eine folgende Arbeitsphase gedacht ist. Dies bedeutet, dass zu jedem Impulsreferat eine Aufgabenstellung für eine folgende Aktivität zu formulieren ist.



### Vorgehen

- Zunächst trägt der Referent 5-10 Minuten vor (Kurzreferat).
- Dann wird die vorbereitete Aufgabenstellung erläutert (Arbeitsblatt, Fragestellung).
- In einer Aktivitätsphase von etwa 10-15 Minuten wird die Aufgabenstellung bearbeitet (im Plenum, in Kleingruppen, mit dem Nachbarn oder in Einzelarbeit).

### Einsatzmöglichkeit

- In Workshops, Seminarsitzungen und Vorlesungen.
- Als Impuls bei Stocken einer Gruppenarbeit.

### Übung: Interview

Dieses kommunikative Spiel ist eine Paarübung. Ziel ist das gegenseitige Kennenlernen. Man kann es gut am Anfang eines Workshops oder Seminars einsetzen. Die Dauer beträgt je nach Teilnehmeranzahl eine Stunde. Eventuell benötigen Sie pro Person ein vorbereitetes Blatt mit den Stichworten des Interviews. Die Paare gehen 20 Minuten zusammen spazieren oder setzen sich in eine ruhige Ecke. Dabei stellen sie sich gegenseitig Fragen nach:

Im Plenum stellt dann einer den anderen vor. Der Moderator kann die Fragen auf Karten an die Pinnwand heften. Achtung! Fragen Sie zum Schluss den Partner, ob die Vorstellung so sachlich richtig war.

- **Namen (auch Spitznamen)**
- **Alter, Familie, Eltern, Geschwister**
- **Schule, Berufsausbildung**
- **Geburtsort**
- **Wohnort**
- **Interessen**
- **Urlaub / Reisen**
- **Was machen Sie gern / ungerne?**
- **Welche Wünsche und Erwartungen ans Seminar haben Sie mitgebracht?**

## Entspannungs- und Konzentrationsspiele

### Übung Namensatz

Dieses Schreibspiel pustet nach anstrengenden Übungen die Köpfe frei. Entweder kann die ganze Gruppe oder können Kleingruppen mit drei Spielern beteiligt werden. **Ziel:** Aus den Buchstaben des Namens sollen Wörter und mit diesen Wörtern ein sinnvoller Satz gebildet werden. **Dauer** 30 Minuten. Sie brauchen dazu pro Spieler ein Blatt Papier. Jeder Mitspieler schreibt die Buchstaben seines Vor- und Familiennamens untereinander in Druckbuchstaben auf sein Papier. Nun wird mit jedem der Buchstaben ein Wort gebildet, so dass Wort für Wort ein sinnvoller Satz entsteht.

Zum Beispiel:

**G = GESTERN**

**U = UND**

**D = DIENSTAG**

**R = RANNT**

**U = UWE**

**N = NICHT usw.**

Je schwieriger die Buchstabenfolge ist, desto größer ist die Herausforderung

## Übung Wortschatz erweitern

Durch die Suche nach Beispielen die sprachliche Vielfalt erweitern und treffende Begriffe schnell parat haben können. Dauer ca. 20 Minuten. In dieser Übung dürfen Sie sich und Ihrer Phantasie freien Lauf lassen. Vielleicht werden Sie überrascht sein, wie viele sprachliche Variationsformen Sie bereits kennen und auch oft gebrauchen, ohne es bisher bewusst wahrgenommen zu haben.

Ihre Aufgabe besteht darin, für die unten angegebenen Begriffe möglichst viele andere oder ähnliche Bezeichnungen zusammenzutragen. 15 Minuten verwenden Sie für die Sammlung, weitere 15 Minuten dienen der wechselseitigen Vorstellung, der Sammlung und Diskussion der Beispiele; welche sind wann besonders brauchbar? Warum? In welchen Beispielen schwingen besondere Töne oder Stimmungen mit? Wie können diese gekennzeichnet werden? Welche Beispiele halten Sie für besonders treffend, humorvoll oder auch für weniger empfehlenswert? Warum?

Die Begriffe, für die Sie möglichst viele andere Bezeichnungen finden sollen, finden Sie nun aufgeführt. Wählen Sie acht Beispiele aus der Liste aus und schreiben Sie jeden Begriff einzeln auf ein Blatt Papier, auf dem Sie Ihre anderen Vorschläge zu dem betreffenden Wort niederlegen.

- Haus
- Mund
- Mann
- Auto
- TV
- Weg
- Himmel
- Stift

- gehen
- bewegen
- Frau
- Kleidungsstück
- genau
- riechen
- essen
- Geld

- reden
- Sitzgelegenheit
- schreiben
- sehen
- Fahrzeug
- Gruppe
- Schlafstatt
- haben

## Übung Atem beachten (Zen-Atmung)

An dieser Entspannungsübung können alle teilnehmen.

Ziel ist Entspannung und Ruhe zu finden, die Wahrnehmung des eigenen Körpers und seiner Atemfunktion zu sensibilisieren. Dauer: 5 Minuten. Diese Übung eignet sich besonders vor Beginn der eigentlichen Seminar- und Workshoparbeit. Sie brauchen keine zusätzlichen Materialien. Die Teilnehmer setzen sich auf einen Stuhl. Der Moderator begleitet mit seinen Worten die Körper- und Atemwahrnehmung. Sprechen Sie langsam und deutlich.

- Denken Sie "EIN" während des Einatmens und "AUS" während des Ausatmens.
- Folgen Sie Ihrem Atem, lassen Sie ihn schneller oder langsamer werden, wie er selbst es will.
- Ihre Gedanken kommen und gehen, lassen Sie sie ziehen, aber bringen Sie Ihre Aufmerksamkeit immer wieder auf das Ein- und Ausatmen zurück. Beobachten Sie weiterhin das Ein- und Ausatmen. ...

## Übung Bewusstes Atmen

Diese Konzentrationsübung ist für die ganze Gruppe geeignet. Ziel ist Entspannung, Konzentration, Energiezuwachs. Dauer: 5 Minuten mit Erklärung. Wir brauchen dazu mindestens einen Stuhl. Wenn vorhanden und die Gruppe sich besser kennt, kann man die Übung auch auf dem Teppichboden ausführen. Der Moderator leitet die Teilnehmer zu folgender Atemtechnik an. Überprüfen Sie dabei ihre eigene Sprechweise, sprechen Sie langsam und deutlich. Atmen Sie immer durch die Nase ein. Weiten Sie zuerst den Bauch. Atmen Sie tief in den Bauch! Füllen Sie die Lunge, atmen Sie bis in die Lungenspitzen, weiten Sie den Brustkorb. Atmen Sie sechs Sekunden ein – halten Sie die Luft drei Sekunden an – atmen Sie sechs Sekunden wieder aus.

**Besondere Hinweise:** Bei der normalerweise unbewussten Atmung füllt sich die Lunge des Erwachsenen mit ca. 1 Liter Luft. Wenn wir aber bewusst atmen, holen wir bis zu 2 Liter Luft mit einem Atemzug in uns herein. Je kräftiger wir einatmen, desto mehr Luft und damit lebensnotwendiger Sauerstoff, füllt die Lunge. Je mehr Sauerstoff wir einatmen, desto mehr Energie erzeugen unsere Körperzellen. Gleichzeitig löst das bewusste Atmen Stress, es entspannt und beruhigt uns. Der Einsatz empfiehlt sich vor konzentrierter Arbeit. Viele Menschen atmen nicht richtig. Ihre Atmung ist zu flach, zu hoch. Sie müssen erst üben, tiefer in den Bauch zu atmen und auch vollständig wieder ausatmen.

## Visualisierungsübung: Die Tür zur Vorstellung

Dies ist eine Visualisierungsübung für die ganze Gruppe. Die Übung eignet sich besonders für das Einstimmen auf kreative Übungen. Sind die Teilnehmer nicht so geübt in kreativer Arbeit, erleichtert diese Übung den Einstieg. Sie wird häufig als sehr entspannend erlebt.

**Ziel:** Durch bildliche Vorstellung die visuelle Wahrnehmung erleichtern und verstärken.

**Dauer:** 15 Minuten oder so viel Zeit, wie Ihnen angenehm ist.

Wir brauchen dazu einen bequemen Stuhl. Setzen Sie sich bequem, lehnen Sie den Rücken an, stellen Sie die Füße nebeneinander auf den Boden. So haben Sie festen Halt. Schließen Sie die Augen, und entspannen Sie sich ein paar Minuten, atmen Sie ruhig, tief und gleichmäßig. Achten Sie auf das Einatmen und das Ausatmen. Finden Sie Ruhe in sich. Denken Sie jetzt an eine geöffnete Tür, durch die Sie oft gehen, etwa die Tür zu Ihrem Haus oder Garten. Können Sie die Tür sehen? Wie sieht sie aus? Glatt oder rau, aus Holz, Metall oder Glas? Groß oder klein? Wie ist der Türgriff? Denken Sie jetzt, dass Sie diese Tür öffnen und durch sie hindurchgehen. Was sehen Sie hinter der Tür? Stellen Sie sich Ihren Lieblingsplatz vor an einem wunderschönen Ort. Sie sitzen dort und schauen sich mit Ihrem inneren Auge um, nach unten, nach rechts, nach links, nach oben und ins Weite. Achten Sie auf alles, was es zu sehen gibt, und genießen Sie diesen schönen Ort, so lange Sie möchten.

## Übung: Die liegende Acht

An dieser Gehirn-Gymnastik (Brain Gym) können alle teilnehmen.

**Ziel:** So machen wir uns bereit, mit beiden Hirnhälften zu lernen.

**Dauer:** 5 Minuten.

Stehen Sie locker, heben Sie den linken Arm im Augenhöhe, zeigen Sie mit der Hand nach vorn. Nun beschreiben Sie mit der linken Hand eine liegende Acht, die Sie von der Mitte nach links oben beginnen. Dreimal mit der linken Hand, dreimal mit der rechten Hand und dreimal mit beiden Händen gleichzeitig üben. Die Augen verfolgen diese Bewegung. Diese Übung ist besonders gut geeignet, wenn Sie im Anschluss viel lesen und behalten sollen. Wenn wir besser zuhören und nichts vergessen wollen.

# Literaturverzeichnis

## Workshop, Moderation, Organisationsentwicklung

- Arbeitsgruppe Hochschuldidaktische Weiterbildung an der Albrecht-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br. (Hrsg.): Besser Lehren, Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1998
- Bellabarba, J./Schnappauf, D. (Hrsg.): Organisationsentwicklung im Krankenhaus, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen, Stuttgart 1996
- Blom, B.: Sitzungen erfolgreich managen, Beltz Verlag 1999
- Cohn, B.: Es geht ums Anteilnehmen. Die Begründerin der TZI zur Persönlichkeitsentfaltung, Herder Spektrum Freiburg 1989
- Cohn, B.: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, Klett-Cotta 1997
- Funk, R.: Gekonnt moderieren, Beltz Verlag 2000
- Görres, S./Luckey, K./Stappenbeck, J.: Qualitätszirkel in der Alten- und Krankenpflege, Verlag Hans Huber 1997
- Graf, J. (Hrsg.): Seminare 2001, Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung 2001, ManagerSeminare Gerhard May Verlags GmbH 2000
- Graf-Götz, F./Glatz, H.: Organisation gestalten, Beltz Verlag, 1999
- Günther, U./Sperber, W.: Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer, Ernst Reinhardt Verlag 2000
- Hartmann M., Funk R., Arnold C. : Gekonnt moderieren, Beltz Verlag 2000
- Heckmaier, B.: Konstruktiv lernen, Beltz-Verlag 2000
- Maturana, H. R., Varela, F. J.: Der Baum der Erkenntnis. Goldmann Verlag, Bern 1996
- Kersting, H. J./ Neumann-Wirsing, H. : Systemische Perspektiven in der Superversion und Organisationsentwicklung, Kersting Verlag, Aachen 1996
- König, E./Volmer, G.: Systemische Organisationsberatung, Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1997
- Königswieser, R., Exner, A.: Systemische Intervention, Klett-Cotta 1998
- Langmaack, B. : Themenzentrierte Interaktion. Einführende Texte rund ums Dreieck. Psychologie Verlags Union, Weinheim, 3.Auflage 1996
- Lipp, U., Will, H.: Das große Workshop-Buch, Beltz Verlag 1999
- Löhmer C., Standhardt R. (Hrsg.): TZI, Klett-Cotta, Stuttgart 1995
- Malorny, u.a.: Die sieben Kreativitätswerkzeuge K7, Hanser Verlag, 1997
- Malorny, C., Langner, M. A.: Moderationstechniken, Hanser Verlag 1997.
- Radtke, P., Stocker, S., Bellabarba, J.: Kommunikationstechniken, Hanser Verlag 1998.
- Schlippe von , A., Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1997.
- Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden 1+2, rororo 1998
- Seifert, Josef W., Göbel, H.-P.: Games, GABAL 1998
- Seifert, Josef W.: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, GABAL 2000
- Seifert, Josef W.: Besprechungs-Moderation, GABAL 1998

- Seifert, Josef W.: Gruppenprozesse steuern, , GABAL 1995
- Seifert, Josef, W./Kraus, R.: Mitarbeitergruppen, GABAL, 1994
- Ulsamer, B.: Excellente Kommunikation mit NLP, GABAL, 1997
- Videothek 6, Umweltschutz im Krankenhaus, Müllvermeidung/Wertstoffsammlung, Kopp/Forster 1991, bei: ecomed-Fachverlag, Abt. Verkauf, Justus-von-Liebig-Str. 1, 86899 Landsberg/Lech
- Vogel, H.-C./Bürger, B./Nebel, G./Kersting, H.J.: Werkbuch für Organisationsberater, Wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision, Aachen, 1997
- Wallenwein, G.: Spiele: Der Punkt auf dem i, Beltz Verlag 1999
- Walther, M.: Qualitätszirkel im Krankenhaus, G. Fischer Verlag 1998
- Watzlawick P., Beavin, J., Jackson D. D.: Menschliche Kommunikation. Hans Huber Verlag 1996

## Umweltmanagement im Gesundheitswesen

- Ärztekammer Schleswig-Holstein; Umwelt-Checkliste für Krankenhäuser; 1997
- Bauer, M. & Mari, M. & Daschner, F., AOK Baden-Württemberg (Hrsg.) (1995); Umweltschutz im Krankenhaus. Filderstadt, Weinmann
- Bauer, M. & Mari, M. & Scherrer, M. & Daschner, F. (1997); Abfallsparbuch für Kliniken. Klinikum der Albert-Ludwig Universität Freiburg
- Beratungs- und Servicegesellschaft Umwelt mbH; Im Team zum umweltgerechten Betrieb; Berlin, 2000
- Bethesda-Krankenhaus Essen-Borbeck (1996); Erfahrungsbericht über: Ökologie im Krankenhaus. Essen, Eigendruck
- Burschel, Carlo u.a.; Umweltpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen; München-Wien, 1999
- Butterbrodt, Detlef / Tammler, Ulrich; Öko-Audit - Umweltmanagementsysteme auf der Grundlage der Öko-Audit-Verordnung; München-Wien, 1996
- Botzenhart, K. & Heeg, P. & Streib, R. (Hrsg.) (1979); Entsorgung in medizinischen Einrichtungen - Zuordnung, Sammlung, Lagerung, Transport, Behandlung medizinischer Abfälle. Stuttgart, Gustav Fischer
- Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie, Österreich (1992); Branchenkonzepte für Abfälle aus dem medizinischen Bereich. Wien
- Daschner, F. & Kümmer, K. (1996); Möglichkeiten und Grenzen des Umweltschutz-Audits für Krankenhäuser Abschlußbericht, Freiburg
- Deutsche Krankenhausgesellschaft (1998); Zahlen, Daten, Fakten. Broschüre der Deutschen Krankenhausgesellschaft. Düsseldorf, Eigendruck
- Eichhorn, S. & Schmidt-Rettig, B. (1995); Mitarbeitermotivation im Krankenhaus. Gerlingen, Bleicher
- Fachvereinigung Krankenhaustechnik e.V. (1997); Ergebnisse der 100 Dächer Aktion. Internetinformation
- Gesellschaft für ökologisches Management bR; Ökologisches Krankenhausmanagement; Heger-Tor-Wall 1a, 49074 Osnabrück
- Haenlein, Leo / Hasper, Marion / Pinn, Gudrun; "Kommunales Öko-Audit

- Umweltmanagement für Verwaltungen, Schulen und Hochschulen; Berlin, 1999
- Heinel, Thekla / Rubelt, Jürgen; Die Beschäftigten. Stiefkinder beim Öko-Audit-Trendwende bei EMAS II?. Dokumentation der Fachtagung vom 24.09.1999 an der TU Berlin
- Hopfenbeck, Waldemar / Jasch, Christine / Jasch, Andreas; Öko-Audit. Der Weg zum Zertifikat; Landsberg / Lech, 1995
- Kohl, Herfried; Qualitäts- und Umweltmanagement in medizinischen Einrichtungen. Implementierung Bewertung Zertifizierung; 1997
- Landesanstalt für Umweltschutz / Ministerium für Umwelt und Verkehr, Baden-Württemberg; Leitfaden zur Anwendung der EG-Öko-Audit-Verordnung; Karlsruhe, 1996
- Lehr- und Versuchsgesellschaft für Qualität mbH, Schulungsunterlagen zur Ausbildung zum Qualitäts- und Umweltmanagement-Beauftragten; Lahnstr. 31, 45478 München
- Leicht-Eckardt, Elisabeth / Platzer, Hans-Wolfgang / Schrader, Christian / Schreiner, Manfred; Öko-Audit, Chancen des Umweltmanagements für die Praxis; Frankfurt, 1996
- Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein; Praxisleitfaden Umweltaudit. Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Demonstrationsvorhaben; Kiel, 1996
- Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein; Umweltaudit im Krankenhaus. Krankenhäuser engagieren sich für den Umweltschutz. Bericht über ein Pilotprojekt in Schleswig-Holstein; Kiel, 1999
- Peter, Brigitte / Both, Gudrun / Gebers, Betty; Öko-Audit, Leitfaden und Arbeitsmaterialien zur Zertifizierung; Darmstadt, 1996
- Dipl. Ing. Roth, Heinrich; Energieeinsparung im deutschen Gesundheitswesen, Stand 7/98; Siemensstr. 62, 31535 Neustadt
- Dipl. Ing. Roth, Heinrich; Wie hoch ist der Energieverbrauch in Ihrem Krankenhaus?; Ökologie-Depesche 4/94
- Sander, J. (Hrsg.) (1995 b); Abfälle im Gesundheitswesen. Ronnenberg/Benthe; J.S. Verlag
- Scherrer, M. (1994); Motivation, Schulungen, Infos über Umweltschutz im Krankenhaus. In: Daschner, F. (Hrsg.); Umweltschutz in Klinik und Praxis; 11-13. Berlin, Springer
- Scherrer, M. & Daschner, F. (1997); Umweltschutz und Abfallentsorgung. In: Daschner, F. (Hrsg.); Praktische Krankenhaushygiene und Umweltschutz. Berlin, Springer
- Scherrer, M. & Rolff, M. & Schu, H. & Daschner, F. (1990); Untersuchung zur Vermeidung und Verminderung von Abfällen unter praktischen Bedingungen am Beispiel einer Universitätsklinik – Forschungsprojekt. Ministerium für Umwelt, Baden-Württemberg. Stuttgart, Eigendruck
- Schumacher, Jochen; Umweltaudit - Gesetze und Rechtsverordnungen; Baden-Baden, 1996
- Steffens, Thomas; Umweltmanagement. Betrieblicher Umweltschutz im Gesundheitswesen; Heidelberg-New York, 1998

- Wilhelm / Janischowski; Umweltorientiertes Krankenhausmanagement, 1994
- Winter, Georg; Das umweltbewusste Unternehmen. Ein Handbuch der Betriebsökologie mit 22 Checklisten für die Praxis; München, 1987
- Wolfhagen, S. (1996); Auf gute Zusammenarbeit – Mitarbeitermotivation bei der Durchführung eines Öko-Audits im Krankenhaus. Krankenhaus-Technik. 12; 38-39
- Zenk, Georg; Öko-Audits nach der Verordnung der EU. Konsequenzen für das strategische Umweltmanagement; Wiesbaden, 1995