

# Projektarbeit

„Stimmungsabgleich: Mitarbeitermeinungen zu Arbeitgebermaßnahmen“

Im Rahmen der Ausbildung zur Fachkraft für Gesundheitsmanagement im Betrieb (IHK)

IHK-Zertifikatslehrgang vom 03.12.2017 bis 19.06.2018

## Vision

Ich individualisiere die besten Mentoring - Programme für mehr Gesundheit, mehr Persönlichkeitsentfaltung und innovative Business - Transformation.

## Mission

Unter Berücksichtigung von Tradition, Innovation und Verantwortung für Mensch, Umwelt und Gesellschaft schaffe ich magnetische Arbeitgebermarken mit Mehrwert, Nachhaltigkeit und systemischer Evolution.

## Philosophie

Durch agiles Mindset zum Leadership - Management Nr. 1!

## Motto

„Veränderung ist Wachstum – Wachstum ist Veränderung!“

## Marina Orth

**erLiebesWERTEs Management**  
Entwicklung / Beratung / Training / Coaching

Dachsbergstraße 16

34131 Kassel

[www.Marina-Orth.de](http://www.Marina-Orth.de)

[info@marina-orth.de](mailto:info@marina-orth.de)

01732843805



NLP Trainer und Coach, Fachtrainerin für Fitness, Gesundheit und Prävention, Fitnessfachwirtin mit Ausbildereignung

# Die Stadtreiniger Kassel -Eigenbetrieb-



Am Lossewerk 15  
34123 Kassel

Telefon 0561-5003-0  
Telefax 0561-5003-411

E-Mail [info@stadtreiniger.de](mailto:info@stadtreiniger.de)

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	Seite 04
2. BGM Zielsetzung	Seite 13
3. Unternehmensvorstellung	Seite 19
4. Arbeitsplatzbeschreibung	Seite 22
5. Problembeschreibung	Seite 24
6. Projektdurchführung	Seite 25
6.1 Vorgehen	Seite 27
6.2 Analyseauswahl	Seite 27
6.3 Analysedurchführung	Seite 29
6.5 Maßnahmenableitung	Seite 30
6.6 Maßnahmendurchführung	Seite 31
6.7 Evaluation	Seite 34
7. Fazit & kritische Betrachtung	Seite 35
8. Maßnahmenausblick	Seite 38
9. Quellen und Literaturverzeichnis	Seite 43
10. Selbstständigkeitserklärung	Seite 44

## 1. Einleitung

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) hat traditionell seine Wurzeln im betrieblichen Arbeitsschutz, in dem eine Fürsorgepflicht für Arbeitgeber verankert ist. Innerhalb dieser Verpflichtung geht es darum, Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter zu beurteilen und zu dokumentieren. Diese sogenannten Gefährdungsbeurteilungen prüfen beispielsweise, wie ein Arbeitsplatz gestaltet ist und ob der/die Beschäftigte/r Gefahrenstoffen ausgesetzt ist. So hat der Gesetzgeber hat 2013 die Beurteilung von psychischen Belastungen dort eingebettet. So ergibt sich neben dem bisher eher technisch ausgerichteten Arbeitsschutz nun auch die Erweiterung um Themen wie gesundes Führen, Kommunikation und Teambuilding.

Mittlerweile umfasst das BGM ganzheitlich betrachtet vier große Themenfelder, die sich, vereinfacht gesagt, der **gesunden Unternehmenskultur** unterordnen können.

### BGM Themenfelder

- A) Das gesetzlich verpflichtende **BEM** nach §84 & §167 (2) SGB IX (Betriebliches Eingliederungsmanagement für die Mitarbeiter).
- B) Der gesetzlich vorgeschriebene Arbeits- und Gesundheitsschutz inkl. der **Arbeitssicherheit** u. a. der Unfallvermeidung, Unterweisungen und dem gesamten Gefahrenmanagement. (ArbSchG im BGBl. I)
- C) Die **betriebliche Gesundheitsförderung** fasst alle Maßnahmen wie z.B.: Betriebssport, Firmenfitness oder Präventionsprogramme nach §20 SGB V zu den Handlungsfeldern Ernährung, Stress, Bewegung und Sucht als Themenfeld zusammen.

D) Die Entwicklung hin zu **gesundem Führen und Kommunizieren** umfasst in erster Linie die Organisationsstruktur, die Personalentwicklung und die Prozessoptimierung unter den Gesichtspunkten eines psychosozialen Betriebsklimas zusammen (Psychisches Belastungsmanagement).

#### Der Präventionsgedanke

Seit 1996 ist der Arbeitsschutz ganzheitlich vorgeschrieben. Durch den demografischen Wandel, verschiedenste Wirksamkeitsstudien, der Basis von Informationen aus Fehlzeitstatistiken und den daraus resultierenden europäischen Gesetzesinitiativen wird heute zu Recht dem ganzheitlichen Gesundheitsmanagement in Unternehmen mehr und mehr Beachtung geschenkt. Es beinhaltet zahlreiche präventive und rehabilitative Maßnahmen. Zielsetzungen in BGM - Strategieprozessen gehen von dem Anspruch das privat- und das berufliche Leben besser zu vereinbaren, über alters- und rückengerechte Arbeitsplatzgestaltung bis hin zu persönlicher und betrieblicher Ressourcenstärkung.

Ganzheitlich betrachtet geht es also nicht nur um die Abwesenheit von Krankheit, sondern auch um die Belastungsreduktion für alle Beschäftigten. Ein gut organisiertes Gesundheitsmanagementsystem verbindet drei Präventionsdefinitionen erfolgreich und systemisch miteinander.

- a) Die Verhaltensprävention (Selbst- Steuerung der Mitarbeiter/innen)
- b) Die Verhältnisprävention (Arbeitsbedingungen inkl. Ergonomie)
- c) Die Systemprävention (Führung- und Zusammenarbeit)

#### Das Prinzip der Salutogenese

1980 prägte der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky den Ausdruck der Salutogenese (Gesundheitsentstehung). In diesem gern genutzten Modell, welches sich als gängiges Prinzip durchsetzt, versteht und definiert er Gesundheit als aktiven Prozess mit dynamischen Wechselwirkungen. Es umfasst Einflussfaktoren und Dimensionen die zur Erhaltung und Entstehung von Gesundheit führen.



Quelle: Wikipedia: <https://de.wikipedia.org/wiki/Salutogenese>

#### BGM als Unternehmensmehrwert

Im Folgenden führe ich verschiedene Betrachtungsweisen auf, welche die Sinnhaftigkeit, die Ziele und die Ergebnisse aus Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement aufzeigen.

#### Betrachtung der Arbeitsfähigkeit

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement - Prinzip für Unternehmen zählt sich langfristig immer aus. Diese finnische Langzeitanalyse (siehe folgende Abb.) betrachtet 11 Jahre lang die positiven Auswirkungen auf Arbeitsfähigkeit im Bezug auf das steigende Lebensalter.

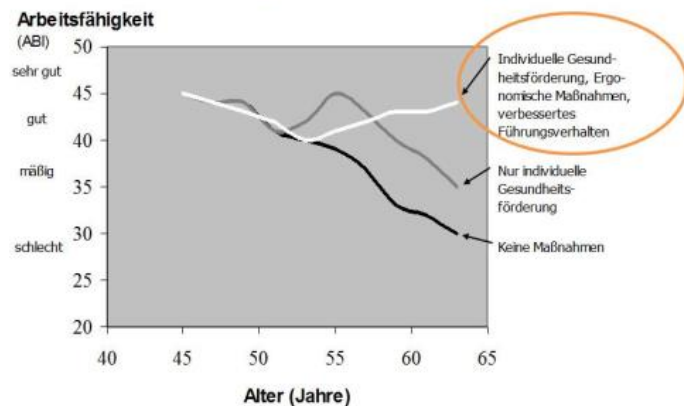
Setzt ein Unternehmen gar keine Maßnahmen bei den älter werdenden Beschäftigten ein, sinkt die Arbeitsfähigkeit auf mäßig bis nahezu schlecht nach unten ab.

Setzt ein Unternehmen nur auf individuelle Gesundheitsförderung, so wirkt es dieser eben genannten Entwicklung bereits erfolgreich entgegen. Besonders in der Betrachtung eines Mittfünfzigers sind diese BGF - Maßnahmen als gelungen zu werten. Der Abb. ist aber deutlich zu entnehmen, dass zum Analysestand 2010 der Anfang sechzigjährige Beschäftigte nur mäßige Arbeitsfähigkeit aufweist.

Ergänzt ein Unternehmen nun die Gesundheitsförderung um weitere ergonomische Maßnahmen und ein verbessertes Führungsverhalten, so bleibt auch bei einem Anfang Sechzigjährigen die Arbeitsfähigkeit bei sehr gut und ist sogar gleichgestellt mit einem Mittvierziger.

7

Professionelles BGM  
Positive Auswirkungen auf Arbeitsfähigkeit



Quelle: Ergebnisse aus 11 Jahre Finnischer Langzeitanalyse nach Ilmarinen/Tempel, 2010

www.KINETIC-plus.de

Betrachtung der Bindung, Motivation und Produktivität

Ein Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung zum Unternehmen erwirtschaftet ca. 68% mehr Ertrag. Ein Mitarbeiter, der Dienst nach Vorschrift macht, erwirtschaftet ca. 26% weniger Ertrag. Ein Mitarbeiter, der bereits innerlich gekündigt hat, erwirtschaftet ca. 46% weniger Ertrag.

Quelle: Gallup-Institut, Potsdam, 2015

Die Kosten bei der Fluktuation eines Facharbeiter liegen bei ca. 7.700 € und bei einer Sekretärin bei ca. 13.000 €. Verlässt ein qualifizierter Facharbeiter das Unternehmen kostet das ca. 25.000 €. Bei der Fluktuation einer Führungskraft sind es ca. 205.000 €

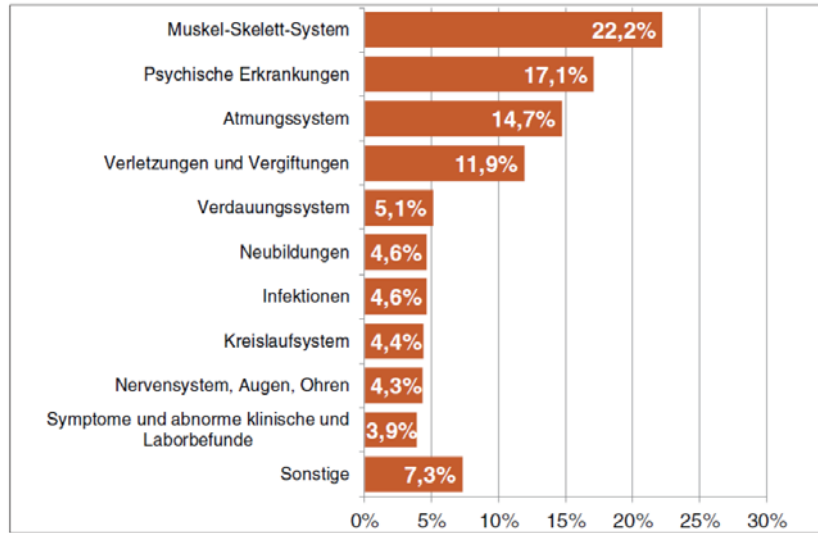
Quelle: Gallup-Studie, 2013

Betrachtung des Krankenstandes

Aus diesem DAK – Gesundheitsbericht 2016/2017 lässt sich leicht betrachten, welche Arbeitsunfähigkeitstage sich auf welche Krankheitsarten zurückführen lassen. An erster Stelle stehen die Muskel-Skelett-System-Erkrankungen, gefolgt von psychischen Erkrankungen und an dritter Stelle den Erkrankungen des Atmungssystems. Alleine auf diese drei Komponenten bezogen, wirkt sich ein gut gemachtes BGF im Rahmen von BGM positiv aus.

8

Abbildung 13: Anteile der zehn wichtigsten Krankheitsarten an den AU-Tagen



Quelle: AU-Daten der DAK-Gesundheit 2016

Quelle: Gesundheitsreport 2017 - Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung Band 16 Herausgeber Andreas Storm, Vorsitzender des Vorstands DAK Gesundheit.

Mögliche Fehlzeitenreduzierung durch Firmenfitness

Bei einer Trainingsquote von ca. 25 % der Mitarbeiter und der Annahme, dass die Ausfallzeiten nur für die trainierenden Mitarbeiter lediglich um 10 % gesenkt werden können, kann folgender Effekt erzielt werden (Beispiel einer Firma mit 100 Mitarbeitern):

Von 100 Mitarbeitern nehmen 25 Mitarbeiter am Firmenfitnessprogramm teil. 100 Mitarbeiter haben ca. 1600 Krankheitstage. 25 Mitarbeiter, die trainieren, hätten demnach 400 Krankheitstage. Ein Ausfalltag kostet inkl. Sozialversicherungskosten ca. 350 Euro – 450 Euro. (140.000 Euro-180.000 Euro)

Eine Reduktion um 10 % entspricht 40 Krankheitstagen, die durch Training entfallen. 40 Tage x 350 Euro = 14.000 Euro/pro Jahr(p.A.)-

- Kosten Firmenfitness (100 Mitarbeiter) -13.500,00 Euro/p.A.
- Abzgl. Eigenanteil für 25 Mitarbeiter á 25 Euro + 7.500,00 Euro/p.A.
- Beim Unternehmen verbleibende Kosten - 6.000,00 Euro/p.A.
- Kostenreduktion durch geringere Fehlzeiten + 14.000,00 Euro /p.A.
- Überschuss durch Firmenfitness + 8.000,00 Euro/p.A.

Quelle: <http://qualitrain.net/>

Wirksamkeit von Präventionsmaßnahmen

In den Kennzahlenberichten der Krankenkassen und Verbänden sind zahlreiche Aussagen zur Wirksamkeit und evaluierten Fakten zusammengefasst: Fazit die Wirksamkeit ist unumstritten.

**iga.Report 28**  
**Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention**  
 I. Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention – Zusammenfassung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012  
 Claudia Meyer und Sarah Schuler  
 unter Mitarbeit von Jochen Högst und Nico Götter  
 II. Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des betrieblichen Arbeitsschutzes – Zusammenfassung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012  
 Christiane Bräutigam und Thomas Nitschall  
 www.iga.info.de

**PRÄVENTIONSBERICHT 2017**  
 Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung: Primärprävention und Gesundheitsförderung: Berichtsjahr 2016

## Gesunde Unternehmenskultur

Da das betriebliche Gesundheitsmanagement einen ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatz verfolgt, nimmt es auch durch eine gesunde Firmenkultur Einfluss auf das Zugehörigkeitsgefühl und die Motivation der Beschäftigten und die Wahrnehmung im Markt als Arbeitgebermarke (Employer Branding).



Quelle: <https://karrierebibel.de/beste-arbeitgeber-2018/>

## Entwicklung zum Arbeitnehmermarkt

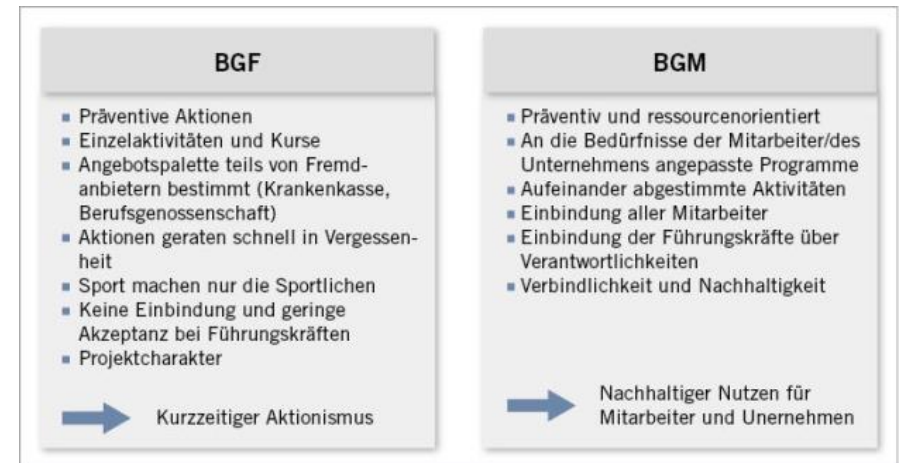
Die aktuelle Arbeitsmarktlage zeigt, wie schwer es bereits heute ist und in Zukunft sein wird, geeignete Spezialisten und Führungskräfte zu finden und zu halten. Aufgrund des demografischen Wandels entwickelt sich der deutsche Arbeitsmarkt vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Darüber hinaus erhöht sich die Fluktuation der Arbeitskräfte in den Unternehmen, insbesondere durch das Ausscheiden älterer Beschäftigte. Diese Entwicklung auf der Mitarbeiterseite wird auf der Inhaltsseite durch die weiter steigenden Anforderungen der Hochtechnologie, die weiter zunehmende Globalisierung, noch kürzere Veränderungszyklen sowie höhere Innovationsgeschwindigkeit und ansteigende Komplexität verschärft.

[https://wiki.cogneon.de/Studie\\_Wissensmanagement\\_-\\_Wissenstransfer\\_und\\_Arbeitsmarktwandel#cite\\_note-1](https://wiki.cogneon.de/Studie_Wissensmanagement_-_Wissenstransfer_und_Arbeitsmarktwandel#cite_note-1)

11

12

## Unterschied BGM und BGF



Quelle: asu-arbeitsmedizin - ABB.: Die Nachhaltigkeit des BGM (In Anlehnung an Kaminski 2013) - <https://www.asu-arbeitsmedizin.com/Archiv/ASU-Heftarchiv/article-722939-110576/mehrwert-betriebliches-gesundheitsmanagement-.html>



## 2. BGM Zielsetzung

Die Zielsetzungen bei Maßnahmen im BGM Bereich sind vielschichtig. Starten möchte ich mit den Gedanken eines Unternehmens zur Senkung der Arbeitsausfalltage und der grundsätzlichen Kostenreduzierung. Hierzu fasse ich Kosteneinsparungen zusammen, die möglicherweise durch eine hohe Mitarbeiterfluktuation, eine erhöhte Unfallgefahr und vielen Fehlzeiten verbunden sein können. Auch eine hohe Demotivation und ineffektive Arbeitsabläufe, innerbetriebliche Missverständnisse oder unklare Kommunikationswege bieten Einsparpotentiale für Betriebe. Schon ein mittleres bis schlechteres Image am Markt oder nur leicht unrunde Betriebsabläufe könnten mit höheren Kosten im Bewerber- und Einarbeitungsprozess in Bezug stehen.

Weitere Zielgedanken zur Installation eines systemisch strukturierten und somit nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagement sind zum Beispiel die Steigerung der Produktivität, des Umsatzes und der Mitarbeitermotivation inklusive ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Lebensqualität. Auch durch den demografischen Wandel will eine effiziente, belastbare und verlängerte Lebensarbeitszeit erreicht werden. In Zeiten der Digitalisierung muss nicht nur das know - how im Generationsübergang für die Unternehmung geschützt werden, sondern auch eine zielgerichtete Vernetzung verschiedenster Expertisen für die Wettbewerbsfähigkeit sichergestellt werden. Eine effiziente Profitsteigerung lässt sich durch eine gesunde und wertschätzende Unternehmenskultur sehr attraktiv für alle Wirkungsfelder neu gestalten oder erhalten. BGM zahlt auf eine Steigerung aller Qualitätsprozesse ein, so dass der Kunde am Ende der Handlungskette mehr Vertrauen und mehr Bindung zum Ergebnis aufbauen und empfinden

13

kann. Kunden profitieren also auch von einer agilen und Ressourcen - durchdachten Unternehmensführung mit Markenbotschaft.

### Tücken & Chancen für Unternehmen

Laut iga-Report 20 (2010), einer Umfrage in 500 Betrieben mit 50-500 Beschäftigten, wurden als Barrieren auf Betriebliches Gesundheitsmanagement zu verzichten oder dieses aufzuschieben vornehmlich diese vier Angaben gemacht: Das Tagesgeschäft hat Vorrang, die Ressourcen fehlen, andere Themen sind wichtiger oder die Motivation der Belegschaft fehlt.

Quelle: <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/binary/3VQ4R47JVEPHVXJDZ7CJQZYDXH524RP3/full/1.pdf>

Die nachhaltigen Chancen im BGM basieren ausschließlich auf der klaren Führungsentscheidung, die Gesundheit im Betrieb steuern und beeinflussen zu wollen. Denn das ist Führungsangelegenheit! Der Erfolg liegt ganz klar darin, wenn die gesamte Unternehmensführung zum einen ihrer Vorbildfunktion nachgeht und zum anderen in der gesamten Unternehmensentwicklung dieses Thema in Planung, Controlling und Handlung fokussiert. Nur so ist es möglich, alle Chancen und Vorteile, die durch das systemische BGM entstehen, langfristig zu nutzen. Diese Basis ist in der Definition von betrieblichem Gesundheitsmanagement (Badura, 2003) eingebettet:

„Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiter/innen zum Ziel haben. Es steuert und koordiniert die Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung mittels Managementmethoden und implementiert sie

14

in die Betriebsorganisation. BGM ist Teil des Managements für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb.“

Quelle: Badura, 2003

### Wirtschaftlichkeit von ganzheitlichem BGM

Herausheben möchte ich die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Diese hat errechnet, dass bei einer durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeit von 15,2 Tagen im Jahr 2015 pro Arbeitnehmer/in insgesamt 587,4 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage bestanden. Ausgehend von diesem Arbeitsunfähigkeitsvolumen schätzt die BAuA die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle auf insgesamt 64 Milliarden Euro bzw. den Ausfall an Bruttowertschöpfung auf 113 Milliarden Euro.

(Quelle: baua.de)

Noch dazu weise ich auf die Kalkulation innerhalb der Veröffentlichung im Mittelstandskaffee vom 13.09.2017 von Jürgen T. Knauf hin. Er ist Autor des Bestsellers: „Kaleidoskop der Scherben“!

„Investition in die Mitarbeiter ist ein ROI-Quantensprung – Maßnahmen zur Steigerung der körperlichen Gesundheit haben einen ROI von 4:1“

Beispiel einer Jahresbetrachtung der Musterbeispiel GmbH (1.000 Beschäftigte mit durchschnittlichen Gehalts- bzw. Lohnkosten von 50.000,- Euro inkl. Personalnebenkosten pro MA p.A., metallverarbeitende Industrie): ohne BGM-Projekt beträgt die Entgeltfortzahlung bei einem Krankenstand von 5% 2.500.000,- Euro. Mit BGM-Projekt und einer Reduktion des Krankenstands auf 4% beträgt die Entgeltfortzahlung lediglich nur noch 2.000.000,- Euro. Dies entspricht 20% Einsparung oder 500.000,- Euro pro Jahr! Dagegen stehen Kosten für ein BGM-Projekt

(Analysen, Workshops für die Führungskräfte, Kurse für die Mitarbeiter, Gesundheitstag, Personalaufwand (½ Stelle) etc. in Höhe von ca. 140.000,- Euro, abzgl. geschätzt 40.000,- Euro durch Zuschüsse der Krankenkasse und Steuervorteile also einem Nettoaufwand von 100.000,- Euro. Der Ertrag durch BGM beläuft sich somit auf ca. 400.000,- Euro. Dies ist ein ROI von 4:1.

Sieht man die Mitarbeiter als Ganzes, investiert in Körper (Gesundheit), Geist (Innovationskraft!) und Seele (Motivation) und schafft die richtigen Verhältnisse, so beträgt der ROI eher zwischen 4 und 8, denn den Gesundheits-ROI steigern weitere flankierende Effekte wie bspw. Senkung der Fehlerquote, Reduktion des Produktionsausschusses, Steigerung der Stückzahlen, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Senkung der Fluktuation, Steigerung des Engagements/Leistungsmotivation, leichtere Fachkräftegewinnung (Employer Branding), Reduktion Präsentismus u.v.m.“

Quelle: <http://www.mittelstandcafe.de/investition-in-die-mitarbeiter-ist-ein-roi-quantensprung-massnahmen-zur-steigerung-der-koerperlichen-gesundheit-haben-einen-roi-von-4-1-1280804.html/>

### Erfolgsschritte zu nachhaltigem BGM





## 1 Analyse

Der erste Schritt für ein ganzheitliches BGM definiert sich nach dem Kennenlernen mit der neuen Installation oder Nutzung eines vorhandenen Gesundheitszirkels. Dort werden die passenden Analysen bedarfsgerecht ausgewählt und vorgestellt. Zu den Analysetools zählen sowohl Statusbestimmungen der Gesundheits- und Belastungssituation, Arbeitsplatz- und Tätigkeitsanalysen, mögliche Mitarbeiterbefragungen und alternativ das Führen von Interviews. Diese Art von Arbeitskreisen zur Gesundheit stellen ein betriebliches Steuerungs-, Entscheidungs- und Koordinierungsgremium dar. In diesen auch oft genannten Steuerkreisen haben sich zwei Modelle in der Praxis bewährt: das Düsseldorfer Modell verfolgt den Gedanken, die Beschäftigten, die Betriebsleitung, die Fachsicherheitskraft, die Personalführung und den Betriebsrat miteinander zu verbinden; das Berliner Modell verbindet in erster Linie nur eine Hierarchieebene ohne Vorgesetzte. Beide Modelle haben Vor- und Nachteile und empfehlen zielführend eine externe Moderation.

17

## 2 Konkretisierung der Ziele

In diesem Schritt geht es um die Strategieplanung. Diese beinhaltet die Definition von Zielen und Zielgruppen unter Berücksichtigung dessen, was in welchem Bereich und bis wann erreicht werden soll. Auch die Frage nach der Vorgehensweise und der Messbarkeit des Erfolges wird in dieser Phase konkretisiert und auch fixiert.

## 3 Maßnahmenplanung

Nach der Bedarfsermittlung und Zieledefinition geht es in die systematische Ableitung von Maßnahmen zur Verhaltens-, Verhältnis- und/oder

Systemprävention. Dabei werden alle Maßnahmen berücksichtigt, die zielführend sind. Beispielfähig können die Maßnahmen aus den Bereichen Stress, Sucht, Muskel-Skelett- System, Ernährung, Arbeitsorganisation oder Mitarbeiterführung gewählt werden. Die Auswahl und Abstimmung der Interventionen werden nach Budget, Dringlichkeit und verfügbarer Ressourcen auf einer Zeitachse fixiert.

## 4 Umsetzung

Diese Phase setzt die Strategieplanung je nach Ziel zum Beispiel zur Sensibilisierung oder/und zur Motivation der definierten Zielgruppen um. Die geplanten und bewilligten Maßnahmen können beispielhaft die Arbeitsplatzgestaltung betreffen, somit die Arbeitsplatzverhältnisse optimieren oder Workshops, Unterweisungen, Seminare oder Coachings für das psychosoziale Klima beinhalten; natürlich können auch alle Gesundheitsangebote oder Organisationselemente wie Struktur- oder Prozessoptimierung beinhalten.

18

## 5 Evaluation

Im vorletzten Schritt wird ein BGM - Projekt bewertet. Hierzu zählen die Effektivitäts- und Effizienzmessungen. Alle Erkenntnisse und Erfahrungen, auch über Wirksamkeit fließen in diese Betrachtung ein. Besonders den Führungskräften und Budgetverantwortlichen im Steuerkreis geben solche Auswertungen wichtige Rückmeldungen für zukünftige Entscheidungen. Eine Evaluation dient auch dazu, den stetigen Verbesserungsprozess im Qualitätsmanagement zu leben und ein objektives und subjektives Empfinden abzugleichen.

### 6 Nachhaltigkeitsphase

In dieser Phase steht eine Implementierung und Integration der gewonnenen Erkenntnisse an. Das bedeutet, dass die für effektiv empfundenen Elemente nun dauerhaft in die Unternehmensstruktur- und Entwicklung eingebunden werden.

### 3. Unternehmensvorstellung

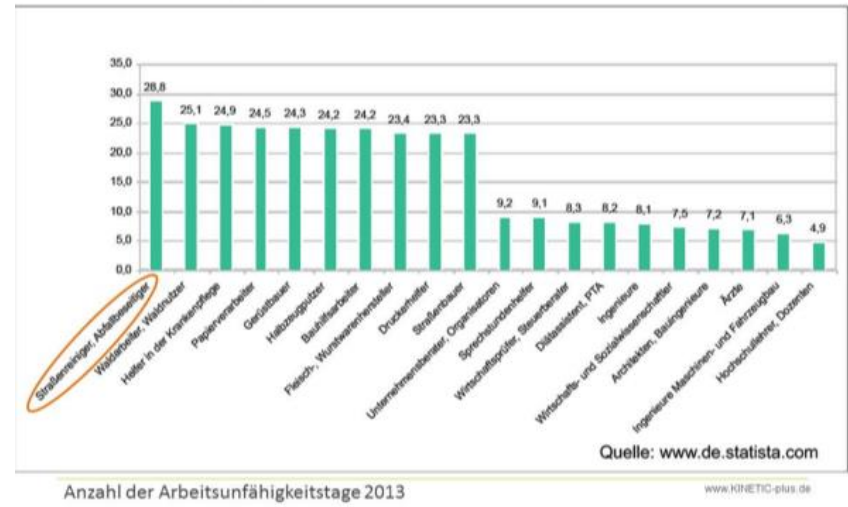
Als Unternehmen für meine Projektarbeit habe ich bewusst die Stadtreiniger Kassel ausgewählt. Ausschlaggebend dafür waren für mich persönlich zwei Fakten: zum einen meine Bedarfsermittlung aus der Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aus 2013 (siehe folgende Abb.) und zum anderen die Tatsache, dass ich als Botschafterin der Gemeinschaft Nordhessen Trainiert auf einem von mir ins Leben gerufenen Gesundheitstag Frau Claudia Kettenbeil kennenlernte. Sie war dort auf der Suche nach Ideen und Neuigkeiten für die betriebliche Gesundheitsförderung. Dort lernten wir uns über das Interesse und einer Probeinheit der BALLance® Methode von Dr. Tanja Kühne etwas besser kennen und brainstormten darüber, für wen diese Methode alles geeignet ist. Schnell war klar, dass jede Abteilung im Entsorgungsbetrieb zum Thema Rückenbeschwerden oder einseitigen Berufsbelastungen von der Wirkungsweise dieser Methode profitieren könnte. Kurz gesagt: es geht um pure Entlastung der Wirbelsäule und Bandscheiben. Im Rahmen des Zertifikatlehrgangs nahm ich viel früher als besprochen Kontakt zu ihr auf, um ihr mitzuteilen, dass ich gerne mein Prüfungsprojekt mit ihr gemeinsam gestalten möchte. Egal was und ob wir danach weitere Schritte gemeinsam zum Thema BGM gehen, die Sympathie und Freude war auf beiden Seiten groß.



IHK-Zertifikatslehrgang vom 03.12.2017 bis 19.06.201820



### Vorbereitung IHK Projektarbeit 2018



Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage 2013

www.kinetic-plus.de

Die Stadtreiniger haben in Summe aktuell 379 Beschäftigte. Aufgeteilt in 60 Verwaltungsmitarbeiter, 30 Führungskräfte und die restlichen Teams teilen sich auf die Werkstatt, dem Recyclinghof, die Straßenreiniger und die Müllentsorgung auf. Tag für Tag sind die Stadtreiniger Kassel im Einsatz und sorgen sichtbar oder im Hintergrund für eine saubere Stadt. Sie reinigen 670 Straßenkilometer, alle Gehwege und öffentlichen Plätze der Stadt sowie fast 5.000 öffentliche Papierkörbe. Sie bedienen 200.000 Einwohner/innen, 6.500 Industrie- und Gewerbebetrieben und 100.000 Haushaltungen. Im Winter leistet das Team in Orange montags bis samstags einen professionellen Winterdienst auf einer Fahrbahnstrecke von 460 Kilometern sowie auf öffentlichen Gehwegen, Überwegen und Haltestellen. Hinzu kommen die Anliegerstraßen in Wohngebieten, die im Anschluss bedient werden. Der städtische Eigenbetrieb entsorgt Jahr für Jahr ca. 160.000 Tonnen Abfall. Die Entsorgung dieser Abfälle erfolgt in

ökologisch hochwertigen und ökonomisch sinnvollen Verwertungs- und Behandlungsanlagen. Zwei Drittel der Abfälle können heute bereits stofflich, biologisch oder energetisch verwertet werden; der Rest wird im Müllheizkraftwerk Kassel thermisch behandelt.

Als modernes kommunales Unternehmen entstand am 01.01.1993 der städtische Eigenbetrieb "Die Stadtreiniger Kassel" aus dem ehemaligen Reinigungsamt der Stadt. Mit in die Wiege gelegt bekam das neue Unternehmen den fast 100-jährigen Erfahrungsschatz in Sachen Abfall und Straßenreinigung. Innerhalb kürzester Zeit ist es den Stadtreinigern Kassel gelungen, sich mit ihrem umfangreichen Dienstleistungsspektrum in der Region Nordhessen zu etablieren. Die Betriebskommission besteht aus vier Magistratsmitgliedern, elf Stadtverordneten, zwei Personalvertretern und zwei sachkundigen Bürgern.

Quelle: <http://www.stadtreiniger.de/>

In der Öffentlichkeit stellen die Stadtreiniger als Erfolgsstrategie ihre umfangreichen Marktkenntnisse, ihre zuverlässige und pünktliche Leistungserbringung und ihre moderne, umweltgerechte und gesicherte Verwertungs-, Behandlungs- und Entsorgungstechnik mit einer fairen Preispolitik gekoppelt dar. Ich selber ergänze als Erfolgsgaranten unbedingt das gelungene Marketing und die Darstellung des eigenen Teams darin.

Zudem wurde ein BGM - Prozess in der Vergangenheit als Projekt begonnen, in dem sowohl die damaligen Führungskräfte als auch die ausführenden Mitarbeiter sehr gut eingebunden waren. Das lebensfrohe und frische Marketing inklusive der Unternehmensphilosophie und den Unternehmenswerten wurde dort zum Leben erweckt. Leider gab es zwischendurch – ich nenne es mal Stolpersteine –, die den BGM - Prozess

21

aufgrund von Führungsveränderungen und Budgets leider nur anteilig weiter gelebt wurde.

## 4. Arbeitsplatzbeschreibung

Bei dem ersten Gesprächstermin und innerhalb der folgenden Telefonate wurde als Zielsetzung für das Prüfungsprojekt ein abteilungsübergreifender Stimmungsabgleich gewünscht und definiert. Ziel sollte es sein, die aktuelle Mitarbeitermeinung und deren Wünsche mit den Steuerkreisideen und Erfahrungen der letzten Jahre übereinander zu legen. Die Wahrnehmung sollte beiderseitig reflektiert werden und Parallelen oder abweichende Denkprozesse sollten erkennbar werden. Es sollten nach den Team- und Mitarbeiterbefragungen Angebotsrückschlüsse gezogen und die Stimmung angehoben werden. Dem Personalrat war wichtig, zukünftig näher an den Bedarf der Beschäftigten zu rutschen, die Zufriedenheit und die Beteiligung zu erhöhen und die Kommunikation untereinander zu fördern. Egal welche Analysen und Maßnahmen wir festlegen würden, es müsste zunächst einmal gezeigt werden, dass frischer Wind, neue Gedanken und Innovation angestrebt werden und die Meinung der Mitarbeiter Einfluss nimmt. Es gab seitens der Bewchäftigten ganz konkret den leider noch nicht erfüllbaren Wunsch, Beiträge in Fitnessstudios anteilig oder ganz durch den Betrieb zu finanzieren. Wir nutzen die hauseigene Zeitung zur entsprechenden Veröffentlichung der Statusinformation zur Beitragsförderung von Fitnessclubs und meiner Person (Siehe Abb.). Während der geführten Begehung konnte ich sofort sehen, dass die Arbeitsplätze ökonomisch ausgestattet waren und auch die Arbeitsplatzsicherheit auf sehr gutem Niveau war. Im Verhalten einiger Ausnahme - Mitarbeiter könnte präventiv noch nachgearbeitet werden. Meist ist das mit einer Unterweisung oder einem Verhaltensworkshop schnell umsetzbar und ist auch Teil meines

22

Feedbacks. So beschlossen wir, dem Thema Arbeitsplatz weniger Aufmerksamkeit für das Projekt zu geben und starteten mit der Aussicht auf Neues mit folgender Botschaft:

**Betriebliche Gesundheitsförderung**

# Fitness, Gesundheit & Motivation - als Passion

Auf Grund mehrerer Nachfragen haben wir uns genauer mit der Gegenfinanzierung einer Mitgliedschaft in Fitnessstudios auseinandergesetzt. Leider schließt die aktuelle Gesetzeslage diese Art der betrieblichen Förderung derzeit für uns aus. Bei Änderungen werden wir gerne darauf zurückkommen. Die Fitness Initiative Deutschland vertritt dieses Interesse in Berlin. Wir hatten euch auf dem Laufenden. Um dennoch eure guten Vorschläge im Rahmen unserer Möglichkeiten zu unterstützen, haben wir ein paar gute Ideen vorbereitet und werden diese und weitere Highlights, gerne im Austausch mit euch/ ihnen, in 2018 platzieren.

Für dieses **erLebensWERTE** Projekt steht uns die Gesundheitsbotschafterin – Marina Orth – in den nächsten Wochen mit Rat und Tat zur Seite. Sie ist Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement, Fachtrainerin für Fitness, Gesundheit und Prävention, Fitnessfachwirtin mit Ausbilderqualifikation, Koordinatorin für Kinetic Plus Hessen und Stützpunktleiterin Balance Kassel. Als Hobbyfallschirmspringerin lautet ihre persönliche Interpretation zur Gesundheit -stets Alltags- und Freizeitfit zu sein und zu bleiben, immer mit dem Blick darauf, das Arbeitszeit auch Lebenszeit ist.

Ziele in diesem Projekt sind, viele Impulse zu setzen die eine Gesunderhaltung, eine Steigerung der persönlichen Fitness und/ oder die Optimierung der eigenen Figurwünsche möglicher machen. Frau Orth freut sich auf alle Um- und Neudenker, die für sich Chancen oder Bestätigung entdecken, ihre Leistung oder Belastbarkeit steigern wollen oder einfach ihrer Neugierde folgen möchten. Marina hat vom 26.-28. Februar unsere Arbeitsbereiche, vereinzelt Teammit-

glieder und maßgebliche Führungspersonen kennengelernt. Sie erhielt gezielte Einblicke hinter die Kulissen und kann mit ihrem geschulten Auge, zielführenden Gesprächen und Kontakten, für die Ein oder Anderen unter uns, ein paar Chancen für die persönliche und betriebliche Gesundheits- und Fitnessförderung nutzbar machen.

**Autorin**  
Claudia Kettenbeil

**Martina Orth**  
Coach

**„**  
Ausblick mit gesundheitslichem MehrWERT - Was wir heute schon verraten!  
**„**

Am 21.03.2018 ist im Rahmen eines Aktionstages folgendes in Planung:

- [+] 6:00 Uhr** Treffen mit dem Profi zur Burnout-Vorbeugung und Stressmanager Johannes Förster
- [+] 14:30 Uhr** Interessantes zur Gewalt- und Konfliktprävention durch den ehemaligen Profi Kickboxer Ernesto Plantera. Als Sicherheitsbeauftragter und Deeskalationscoach bietet er uns

hilfreiche Unterstützung für die alltäglichen Begegnungen, speziell bei der Müllabfuhr und Straßenreinigung. Vom 17.-19. April sind weitere Aktionen geplant, bitte schon mal vormerken.

Was, wann und wo, darüber werden wir auf den Monitoren u. a. in der Kantine informieren. **Bliebt neugierig, macht mit, bliebt fit**

23

## 5. Problembeschreibung

### Bedarfsermittlung

Aufgrund der vergangenen Vorgehensweisen bei der letzten Mitarbeiterbefragung und dem daraus entwickelten Sportangebot ist nur bedingt klar, warum eine so geringe Beteiligung zu verzeichnen ist. Bei dem jetzt noch übrig gebliebenen Betriebssportangebot hat sich die Teilnehmerzahl auf eine minimale Mitarbeiterzahl reduziert. Sogar die angebotene Massage wird nur noch von Verwaltungsmitarbeitern genutzt. Der Wegfall der Betriebsleitung und den dadurch entstandenen Ablaufherausforderungen geschuldet, hat sich die Stimmung Teamübergreifend etwas zurück entwickelt. Die Herausforderung bei den Stadtreinigern lag also in erster Linie darin, den Bedarf für weitere Maßnahmen zu wecken und die gezielten Wünsche aus den Abteilungen entgegen zu nehmen. Zudem sollten die Beschäftigten auf ihre körperlich einseitige Belastung sensibilisiert werden und zu gezielter Bewegung gelenkt werden. Vor allem eine neue Bereitschaft zum Aktionismus sollte wieder entwickelt werden.

24

### Kurz- und Langzeiterkrankungen

Beides bedeutet für den Betrieb einen Kostenmehraufwand. Zum einen, weil häufige kurze Krankheitstage eine Art Frühwarnsystem für Langzeit-Erkrankungen darstellen und zum anderen weil je nach Betriebsgröße Umsatzausfall droht. Auch wird die Mehrbelastung psychisch und in meinem Projektfall vor allem körperlich auf die anderen Beschäftigten mit ausgebreitet. Zum Zeitpunkt meines Prüfungsprojektes im Februar und März war Deutschland sehr stark von der Grippewelle betroffen. Bei den

Stadtreinigern ist die Fehlzeitenstatistik bereits zu Beginn des Jahres nach oben geschossen. Phasenweise war es weder die Stadtreinigung noch dem Winterdienst möglich, Kassel lückenlos zu versorgen. Durch 30 fehlende Beschäftigte und einem verlängertem Winterdienst wurde sogar der in der Jahresplanung verankerte Aktionstag der Krankenkasse, 21.03.2018, um die beiden ergänzten Vorträge und um ein paar Aktionsstunden gekürzt.

**Aktionstag 2018 -  
Mittwoch 21.03.2018**

„Männer - das wollt ihr wissen“  
und Frauen natürlich auch !!!

Wo? In der Kantine — Wann? Ab 5:45 Uhr  
„Stressproflaxe“ – Vortrag von Johannes Förster

Weitere Aktionen erwarten euch  
von 9:00 Uhr bis ca. 15:00 Uhr

- Back-Check ⇒ Bist du stark genug?
- Bioscan ⇒ Lass dich überraschen!
- Sprungwaage ⇒ Welche Kräfte wirken?
- Rückengesundheit und Bewegung ⇒ Was kann mir helfen?
- Slackline ⇒ Wer hält sich am längsten?

Und zum guten Schluss um 14:30 Uhr

„Sei freundlich zu den Unfreundlichen, denn die brauchen es am Meisten“ - Ideen und Strategien zur Deeskalation  
Vortrag von Ernesto Plantera

Weitere Informationen demnächst auf den Monitoren und ausliegenden Flyern

25

## 6. Projektdurchführung

Durch das intensive Vorgespräch in 2017 konnten wir bereits in Telefonaten Ende Dezember und Mitte Januar unsere Vorstellungen und Erwartungen der Vorgehensweise im Rahmen des Projektes übereinander legen und passend zum Ziel und ein Zeitbudget anvisieren. Am 31.03.2018 hatte das Unternehmen bereits in der Jahresplanung 2018 einen Aktionstag mit der Krankenkasse fixiert. So nutzten wir diesen für zwei innovative Impulsvorträge, die schlussendlich wegen erhöhtem Krankenstand und Winterdienst abgesagt werden mussten. Unabhängig davon planten wir die Mitarbeiterinterviews und drei Aktionstage. Die Protokolle der Steuerkreissitzungen wurden geführt und den Stadtreinigern übermittelt.

## Zeitliche Übersicht

- 24.01.2018 Erster Gesprächstermin inkl. Strategiebrainstorming
- 08.02.2018 Erster Steuerkreis inkl. Betriebsbesichtigung
- 07.03.2018 Zweiter Steuerkreis inkl. Sicherheitskleidung
- 08.03.2018 Analysedurchführung inkl. Betriebsbegehung
- 21.03.2018 kurzfristig abgespekter Aktionstag der Krankenkasse
- 09.04.2018 Zweite Steuerkreissitzung inkl. Dr. Chalid Ashry
- 16.04.2018 Service Check Recyclinghof mit TOP Bewertung
- 17.04.2018 Aktionstag 1
- 18.04.2018 Aktionstag 2
- 19.04.2018 Aktionstag 3
- 19.04.2018 Dritte Steuerkreissitzung
  - Supervision Aktionstage
  - Feedback Teamwahrnehmung
  - Zusammengefasste Rückmeldung der Interview Ergebnisse

26

## Zukunft:

- Juni/Juli 2018 Vierte Steuerkreissitzung
  - Ergebnispräsentation zum Interview
  - Evaluation & Reflektion der Aktionstage
  - Erklärung der 6 Erfolgsschritte von Kinetic+
  - Maßnahmenvorschläge meinerseits
  - Zukunftsplanung auf der Zeitlinie 2018/2019

## 6.1 Vorgehen

Gespannt erwartete ich die erste gemeinsame Steuerkreissitzung. Leider waren nie alle aus dem Gremium für Gesundheit dabei. Durch das schon langfristig überbrückte Fehlen der Betriebsleitung und der langen Wartezeit auf eine neue Betriebsleitung befinden sich die Stadtreiniger in einem so genannten „Change Process“. Mit diesem Hintergrund konnte ich sofort den Ausnahmezustand einordnen und bin absolut positiv überrascht darüber, wie eingespielt die Personalrat, die FaSi und die Betriebsärztin miteinander waren. So kann ich sagen waren wir zwar oft nur zu zweit oder dritt waren jedoch alle wichtigen Entscheider und auch die Umsetzer des Betriebssports mit in die Ideen einbezogen und trugen auch zu Beschlüssen außerhalb der Steuerkreis - Sitzungen bei. An der Stelle lässt sich Frau Claudia Kettenbeil als Initiatorin federführend und lobend heraus stellen. Es ist mir eine große Freude mit ihr. Nicht nur das Motto: „gesagt, getan“ und die effiziente Arbeitsweise lebt in ihr, sondern auch der systemische, kooperative und ehrliche Führungsstil zeichnet sie neben ihren klaren und zielführenden Worten aus. Sie beherrscht es, Kompetenzen zu vernetzen und wirkt außerordentlich vorbildlich in ihrem Vorgehen. Ich denke, ich hätte keine besser zu mir passende Kooperationspartnerin für mein Projekt finden können als sie. Danke, liebe Claudia.

27

## 6.2 Analyseauswahl

Aus den vielen genannten Möglichkeiten der Analyseverfahren wählten wir zuletzt zwei im Speziellen aus. Wir wägten zwischen einer Mitarbeiterbefragung und Mitarbeiterinterviews aus. Da die letzte

Befragung eine Mitarbeiterbefragung war, einigten wir uns auf kurze und knackige Interviews, während ich mit den Teams den Alltag erlebe und weitere im Rahmen der anstehenden Aktionstage. So lernten sie mich kennen und wir sammelten die gewünschten Informationen mit den genannten Zielsetzungen ein.

## 6.3 Analysedurchführung

Bei den Interviews, die ich alle selber geführt habe, konzentrierten sich meine Fragen in erster Linie auf eine Wahrnehmungs- und Selbstreflexion nebst Wunschsammlung. Vier Einstiegsfragen habe ich dafür genutzt und dann offen und flexibel reagiert. Vorweg genommen: ich habe mich im Straßenreiniger-, Werkstatt – und Räumungsbereich schnell an das dort gewöhnlich verwendete Du - sportlich wie ich bin - angepasst. In der Verwaltung habe ich situativ das Sie meines Gegenübers gelassen.

28

- Was tust/tun du/Sie selber und wie oft für deine/Ihre eigene Gesundheitserhaltung (bis ins hohe Alter)?
- Was tut dein/Ihr Arbeitgeber zur Erhaltung deiner/Ihrer psychischen und körperlichen Gesundheit?
- Was von den aktuellen BGM Angeboten nutzt du/nutzen Sie? Wann, wie oft? Oder warum nicht?
- Was wünscht/wünschen du dir/Sie sich vom Betrieb noch zu den Themen Fitness, Gesundheit, Kommunikation, Ernährung und/oder Stressmanagement?





## 6.4 Auswertung

Durch die offenen und breit gestellten Fragen ist diese Auswertung natürlich anders zu werten als eine konkrete Umfrage zu messbaren Parametern. Das wesentliche Ziel war, herauszufinden in wie weit sich die Wahrnehmung zu Vorgehensweisen des Steuerkreises mit der Wahrnehmung dazu bei den Beschäftigten auf der Straße deckt. Im Ergebnis haben wir ausgewertet, dass etwa 85% deckungsgleich sind. So wurden, bis auf Kleinigkeiten, überwiegend die Ideen, der Rückblick und damit die Reflektion des Steuerkreises wiedergespiegelt. Wichtig ist dabei auch zu erwähnen, dass die Beschäftigten oft gar nicht wissen, was sie sich wünschen könnten, was ihnen gut tun würde und wo sie Lust hätten, aktiv mit zu wirken. Mit dieser Antwort sollten weitere Analysen und Sensibilisierungen innerhalb von nächsten Maßnahmen als Prozess und aufeinander aufbauend angesiedelt sein. Es zeigt auch, dass möglicherweise im Veränderungs- und Verhaltensmanagement die eigene Kompetenz noch nicht ausreichend angesprochen oder erfahren wurde. Nach dem Motto „noch betrifft es mich ja nicht“ wird teilweise für mich erkennbar verdrängt. Auch Antworten wie: „ich bewege mich den ganzen Tag an der frischen Luft, das ist beides super für die Gesundheit. Was will ich mehr“. Die Kommunikation und der Zusammenhalt abteilungsübergreifend wurden als schlechter als früher dargestellt. Auch

29

wünschen sie sich einfache Grillfeste. Wiederholt wurde innerhalb der Befragung darauf hingewiesen, dass differenziert wird zwischen den Beschäftigten aus der Verwaltung und den Beschäftigten auf der Straße. Besonders positiv hervorheben möchte ich die Freundlichkeit gegenüber den Bürgern und die Harmonie und das eingespielt sein innerhalb der eigenen Wagen - Teams. Der Service und die Freude beim Tun sind mir als außerordentlich positiv aufgefallen.

## 6.5 Maßnahmenableitung

Bei den Aktionstagen als nächststehende Maßnahme haben wir uns dazu entschlossen, einen bunten Cocktail an Möglichkeiten zu bieten. Eine Maßnahme, die Spaß machen sollte, war das Kartfahren mit umgekehrter Lenkung.

30

Wir haben uns einen Secret Service Check auf dem Recycling Hof ausgedacht, um die außerordentliche Hilfsbereitschaft des Teams erneut auf die Probe zu stellen und dann offiziell auszuloben.



Da viele Beschäftigte Fahrradpendler sind und ein spezielles Bonusprogramm dafür seitens der Stadtreiniger angeboten wird, entschied man sich für ein Angebot zur persönlichen Einstellung des eigenen

Fahrrads. Passend dazu gab es ein Fachangebot zum Sonnen- und Zeckenschutz.

Zum Thema Rückenentlastung entschieden wir uns alle gemeinsam für ein BALLance® Kursevent durch mich. Zum Thema Stressmanagement für einen Impulsvortrag eines Kollegen zum Thema Deeskalationstraining holten wir für einen Aktivworkshop ebenfalls einen erfahrenen Coach (es gab bei den Müllreinigern aktuell verbale Angriffe in der Innenstadt von Kassel).

Da es immer um die Förderung eines Fitnessclub - Beitrages ging, dachten wir, ein Fitnesstest wäre angemessen und planten diesen neben einer Arbeitsplatz Ergonomie Beratung ebenfalls ein.

Die Mitarbeiterinterviews als Befragung liefen an den Aktionstagen bewusst weiter.

## 6.6 Maßnahmendurchführung

Die für den Gesundheitstag vorbereiteten Maßnahmen verliefen wie erwartet mit Skepsis und durchaus zunächst verhalten in Bezug auf die Straßenreiniger, den Müllwerkern, den Recyclinghof und die Werkstatt. Am meisten Beteiligung hatte die Verwaltung zu verzeichnen.

Der Secret - Service - Check verlief vorbildlich und kann vollends inklusive Statements aus Kundenbefragungen ausgelobt werden.

31



32





Abb. links: vor dem BALLance® Kurs, Abb. rechts: nach dem Kurs!



33



## 6.7 Evaluation

Ziel war es, die Aufmerksamkeit der Beschäftigten auf etwas Neues und Innovatives zu lenken und von ihnen zu erfahren, was sie sich wünschen und wie sie die bisherigen Vorgehensweisen bewerten. Wie ich jetzt schon sagen kann, ist beides geglückt. Der Neustart gilt als akzeptiert.

Zudem sollten die Wünsche und Gedanken der Beschäftigten mit denen der verantwortlichen Gesundheitsmanager bei den Stadtreinigern gegenüber gestellt werden. Sowohl die 85%-ige Übereinstimmungen als auch die Abweichungen sind sehr dienlich für weitere Vorgehensweisen und Entscheidungen. Bislang habe ich das nur mit zwei Personen aus dem Steuerkreis reflektiert.

34

Eine entsprechende Präsentation zu all diesen Erkenntnissen und Informationen wird in der nächsten Steuerkreissitzung im Juni/Juli vor allen Teilnehmer/innen des Gremiums durch mich moderiert und aufgezeigt. Der große Rückblick dort dient als Basis für weitere Planungen auf der Zeitachse. Ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagementsystem mit einer Budgetierung steht an.

Nebenbei ist auch zu erwähnen, dass der neue Betriebsleiter an den Aktionstagen seinen Einstieg hatte und die Stimmung als Hoffnungsträger im „Change Process“ zu wirken war für mich als Außenstehende sehr gut wahrnehmbar.

## 7. Fazit & kritische Betrachtung

Auch wenn sowohl die Müllentsorgung als auch die Straßenreinigung je nach Aufgabengebiet viele Laufmeter geht und aktive Kkehrbewegungen zum Alltäglichen gehören, so ersetzt diese Arbeit dennoch kein gezielt gesteuertes und gesundheitlich ausgewogenes Muskeltraining. Denn alle wiederkehrenden und besonders einseitigen Belastungen sind für unsere Gesundheit ohne entsprechenden Ausgleich nachteilig. Es wird ein muskuläres Ungleichgewicht produziert, welches im Laufe des natürlichen Alterungsprozesses unseren Körper schwächt und Verspannungen, Schmerzen und Gelenkverschleiß fördert. Wir Menschen sind in der Uranlage auf viele unterschiedlichen Bewegungen und überhaupt viel körperliche Aktivität ausgelegt. Das viele Sitzen von Verwaltungsmitarbeitern und LKW - Fahrern verursacht ebenfalls im Besonderen Rückenschmerzen und schwächt den ganzen Organismus: den Venenrückfluss, das Atemsystem, die Verdauung und sogar den Abtransport von Stoffwechselendprodukten. Eine weitere Sensibilisierung und weitere Impulsworkshops, Analysen und Erlebnisvorträge sollten stattfinden. Ideen speziell dazu habe ich bereits für die vierte Steuerkreissitzung vorbereitet. Besonders Maßnahmen zur abteilungsübergreifenden Kommunikationsförderung wären hilfreich und

35

würden sich nach meiner Einschätzung sehr wahrscheinlich nach einer psychischen Gefährdungsanalyse bestätigen.

### Bewegung ist eben kein Muskeltraining

Heute ist das Muskeltraining bei top ausgebildeten Fachtrainern zum Beispiel in der Injoy Gruppe auch gedanklich als Impfen des Körpers etabliert. Natürlich sprechen wir dabei von sinnvoll dosierten Trainingsreizen und einer gesundheitlich förderlichen Zusammenstellung eines zielorientierten Trainingsprogramms. Dieses 2 x in der Woche ausgeführt mit einer durchschnittlichen Länge von 60 Minuten ist für jeden eine wirkungsvolle Investition in die eigene Gesundheit. Ein Training sollte immer in einem lebendigen Betreuungsprogramm aktiv und professionell gesteuert werden. Zu Beginn des Trainings und in regelmäßigen Abständen werden Statusbestimmungen gemacht. Diese berücksichtigen den Leistungszustand und die entsprechende Trainingsanpassung. Beim Muskeltraining werden zusätzlich zu allen langjährig bekannten Wirkungen wie Figurformung, Anti - Cellulite - Wirkung, Gelenkschutz, besseres Nervenleitsystem, Grundumsatzerhöhung und die Ökonomisierung der Herzarbeit auch zahlreiche Botenstoffe ausgeschüttet, die auch das Immunsystem und viele weitere Stoffwechsel- und Gehirnvorgänge fördern. Sogenannte Myokine. Laut Prof. Dr. med. Elke Zimmermann und

36

Dr. med. Kurt Mosetter gibt es kein Medikament, welches einen derartigen Effekt wie das Muskeltraining hat. Auch die Knochensubstanz kann nur durch Druck-, Zug- und Biegebewegungen gegen einen Widerstand erhalten werden. Dieses führt dann zu einem Entgegenwirken, zum Beispiel der Osteoporose (Knochenzersetzung). Dementsprechend kann man als Ergebnis festhalten, dass die Bewegung alleine noch kein Training ist und das Muskeltraining die größte Wirkungsbreite hat. Diese Sensibilisierung und Aufklärungsarbeit kann durch Workshops und Impulsvorträge oder §20 Kursen wie dem Fitnessführerschein im Rahmen des BGFs gut gemacht werden.

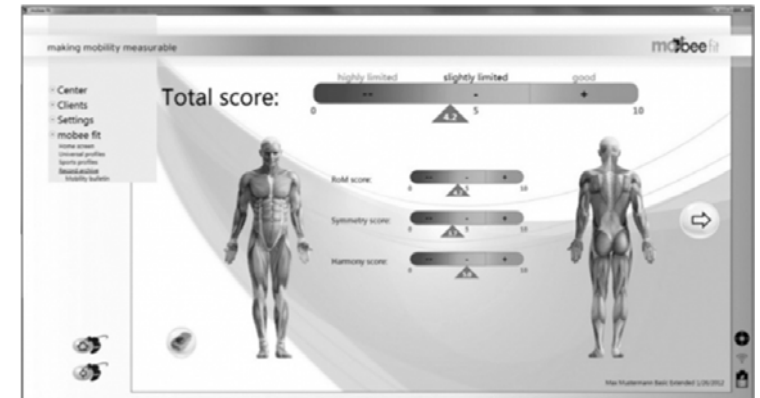
## 8. Maßnahmenausblick

Mobee fit© Analyse zur Beweglichkeit

Hierbei wird der Beweglichkeitsstatus der Mitarbeiter erhoben. Im Rahmen einer Liveanimation der Bewegungsausführung wird der Erlebnisfaktor für den Beschäftigten erhöht. Aus Erfahrung steigt das Verständnis, die Akzeptanz für die Messung und die Motivation, die daraus abgeleitete Verhaltensempfehlung umzusetzen.



37



38

„Mein Gesundheitsmanager“ (MGM)©

Einzigartig - Innovativ - Wissenschaftlich Geprüft



Ein innovatives und medizinisches Messsystem. Die wissenschaftlichen Auswertungen aller Daten werden im Validudo - Zentrum für interdisziplinäres Gesundheitsmanagement im Technologiezentrum in Bielefeld erstellt. Jede Analyse wird persönlich durch die Wissenschaftler dort erstellt. Somit erhält jeder eine leicht verständliche, mehrseitige und individuelle Auswertung mit Hinweisen zu möglichem gesundheitlichem Risikopotential mit.

Das bewegte Genuss - Programm von Dr. Chalid Ashry

Egal ob in dem Rahmen der Studie oder als BGM Maßnahme ist das Coaching von den Kassen refinanziert und wird anhand der Medikamenteneinnahme und des Blutbildes definiert. In seiner Art und Wirkung ist Dr. Chalid Ashry einzigartig. Der Kontakt wurde im dritten Steuerkreis bereits genutzt und das Konzept wurde den Stadtreinigern vorgestellt. Ich weiß von einer Beschäftigten, die dieses Erfolgsprogramm vorab erleben wird.

**MEDIKAMENTE IM ÜBERFLUSS! DOCH WAS HilFT IHNEN WIRKLICH?**  
Sind Sie es leid, viele Medikamente zu nehmen? Haben Sie nicht mehr genug Energie für Familie, Freizeit und Beruf? Schreiben Sie sich an der einzigen exklusiven Studie teil, die an unserer Studie teilnehmen!

**BALANCE - die exklusive Studie für 50 Teilnehmer mit Diabetes und Bluthochdruck**

**Ihr Motivationsteam am 08. Juni:**

- Dr. Chalid Ashry, Mediziner & Gesundheitsforscher, Diabetiker und Hochblutdruckpatient
- Dr. Ingrid Grottel, Medizinerin, Diabetikerin und Hochblutdruckpatientin
- Dr. Ingrid Grottel, Medizinerin, Diabetikerin und Hochblutdruckpatientin
- Dr. Ingrid Grottel, Medizinerin, Diabetikerin und Hochblutdruckpatientin

**Kickoff Event in Kassel**

Am 08. Juni werden Sie in Kassel zum Kickoff Event eingeladen. Dort werden Sie persönlich von Dr. Chalid Ashry begrüßt und Sie werden Ihre Teilnahme an der Studie bestätigen. Das Kickoff Event wird von 10 bis 12 Uhr im Hotel Kassel stattfinden. Die Teilnahme ist kostenlos. Weitere Informationen unter [www.balance-care.de](http://www.balance-care.de)

präsentiert von **schmidts**

Weitere Infos auf [www.balance-care.de](http://www.balance-care.de)

39

Digitales BGF mit Bonuscard

Ob nun dieser Anbieter oder ein gleichwertiger andere: im zweiten Steuerkreis haben wir bereits darüber nachgedacht die Finanzierung eines Fitnessclubs über eine App mit Motivationsanreiz eines Bonussystems einzuführen. Da der Betrieb sich aktuell mit einer hauseigenen App zur Unternehmenskommunikation beschäftigt, könnte auch eine eigene Einbindung dieser Idee einer Kreditkarte berücksichtigt werden. Mit dieser wäre es möglich, einen Fitnessbeitrag zu zahlen.



Qualitrain© – Firmenfitness Angebot

Da der Wunsch der Beschäftigten für Firmenfitness nach wie vor vorhanden ist, kann über einen solchen Verbund nachgedacht werden. Der Verbund von [www.nordhessen-trainiert.de](http://www.nordhessen-trainiert.de) war bei der ersten Begegnung der Aufhänger zum Besuch des Aktionstages. Bei meiner Maßnahmenvorstellung werden aber mit heutigem Wissen für die



Betriebsräte zufriedenstellend zwei wichtige Einwände mit einer anderen Idee ausgehebelt.

A) Die Mitarbeiter/innen eines Unternehmens trainieren nicht in Arbeitsplatznähe, sondern in Heimatnähe, was bedeutet, dass der Betriebsrat nicht alle Beschäftigten in Wohnortnähe zufrieden stellen kann. Damit ist der Gleichberechtigungsgedanken nicht gelebt.

B) Die Abrechnungsmechanik und die Multitrainierbarkeit gestalten sich weder für die Statistiken noch für die Refinanzierung einfach. Das gewählte System muss übertragbar auf weitere städtische Einrichtungen sein und auch in alle Richtung ländlich wohnende Mitarbeiter oder in unterschiedlichen Regionen eingesetzten Beschäftigten flexibel nutzbar sein (Multitrainierbarkeit). Von daher bedient die Firma Qualitrain diesen Unternehmensbedarf sehr flexibel und stellt nutzbare Abrechnungen und Statistiken nach der Datenschutzverordnung zu Verfügung. Die Firma Qualitrain rüstet sich in der Region Hessen auf. Die einzige Alternative dazu ist die Firma Hansefit und kommt regional nicht in Frage.

41

**qualitrain**  
Qualität der Bewegung

Vorteile für Funktionstrainer's Studios Kunde weltweit

### Vorteile durch Firmenfitness

**Vorteile für Unternehmen**

- Senkung von Fehlzeiten: Sportlich aktive Mitarbeiter fehlen im Schnitt 6 Tage weniger pro Jahr
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität: Produktiveres, motivierteres, gesundes Team
- Geringer administrativer Aufwand mit einem zentralen Ansprechpartner

**Vorteile für Verbandspartner**

- Zugang zu neuen Kunden aus unserem kontinuierlich wachsenden Firmenfitnessnetzwerk
- Lokative Ergänzung zu Ihrem bestehenden Privatkundengeschäft
- Zusätzlicher Umsatz bei minimalem Aufwand ohne Risiko

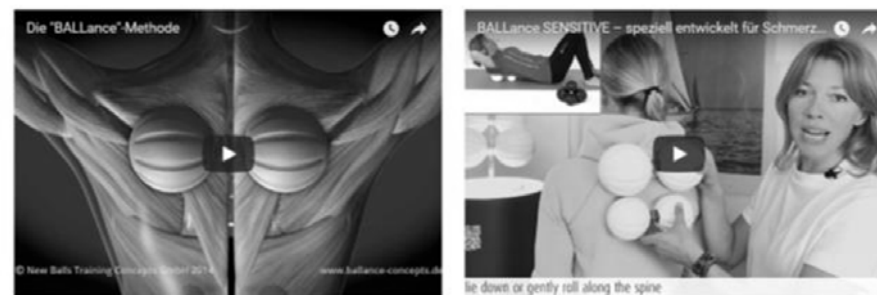
**Vorteile für Mitarbeiter**

- Fitness, Schmerzfrei, Yoga und Stretching so oft Sie möchten in über 1400 Einrichtungen
- Stärkung des gesamten Herz-Kreislauf Systems und Prävention von Rückenbeschwerden
- Geringe Kosten: Steuerfrei und durch Ihren Arbeitgeber gefördert

BALLance® Methode nach Dr. Tanja Kühne

Diese einfache und wirkungsvolle Methode steht für pure Entlastung der Rückenmuskulatur und Bandscheiben. Sie kann vollumfänglich im Rahmen einer BGM - Maßnahme in Einzelcoachings oder Kleingruppen mit den Kernübungen in acht Coaching Einheiten erlernt werden. Danach können die Bälle zur Selbstbehandlung von den Beschäftigten gekauft werden. Dadurch ist zum Beispiel ein eigenes, sofortiges Schmerzmanagement im Beruf oder Alltag möglich. Auch ein entspannendes 3 – Minuten - Trainingsprogramm als bewegte Pause und zu Hause für eine bessere Schlaferholung ist möglich.

42



### Psychische Gefährdungsanalyse

Am 25. Oktober 2013 wurde das Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit aktualisiert. Im §5 (ArbSchG) steht nun unter dem Kapitel der Arbeitsbedingungen im Punkt 6 die Ergänzung der psychischen Belastung bei der Arbeit und ist für alle

Arbeitgeber unabhängig der Mitarbeiterzahl bindend. Aufgrund dieser Auswertung könnten sich Maßnahmen zur Teambildung und zur gesunden Kommunikation und Führung ergeben. Was in einem solchen „Change Process“ der Stadtreiniger absolut förderlich wäre, um neue Rollen, Aufgaben und Vorgesetzte mit den traditionellen Werten und der gelebten Unternehmensphilosophie aufzufrischen. Auch könnten Unterweisungs- und Einarbeitungsprozesse zum Beispiel zur Unfallvermeidung überprüft oder angepasst werden. Von daher meine klare und priorisierte Empfehlung für den nächsten Schritt auf der Zeitachse der Stadtreiniger.



43

## 9. Quellenverzeichnis

Quelle: Wikipedia: <https://de.wikipedia.org/wiki/Salutogenese>

Quelle: Gallup-Institut, Potsdam, 2015

Quelle: Gallup-Studie, 2013

Quelle: Gesundheitsreport 2017 - Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung Band 16 Herausgeber Andreas Storm, Vorsitzender des Vorstands DAK Gesundheit.

Quelle: <http://qualitrain.net/>

Quelle: <https://karrierebibel.de/beste-arbeitgeber-2018/>

Quelle: [https://wiki.cogneon.de/Studie\\_Wissensmanagement\\_-\\_Wissenstransfer\\_und\\_Arbeitsmarktwandel#cite\\_note-1](https://wiki.cogneon.de/Studie_Wissensmanagement_-_Wissenstransfer_und_Arbeitsmarktwandel#cite_note-1)

Quelle: asu-arbeitsmedizin - ABB.: Die Nachhaltigkeit des BGM (In Anlehnung an Kaminski 2013) - <https://www.asu-arbeitsmedizin.com/Archiv/ASU-Hefarchiv/article-722939-110576/mehrwert-betriebliches-gesundheitsmanagement-.html>

Quelle: <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/binary/3VQ4R47JVEPHVXDZ7CJQZYDXH524RP3/full/1.pdf>

Quelle: Badura, 2003

Quelle: bauer.de

Quelle: <http://www.mittelstandcafe.de/investition-in-die-mitarbeiter-ist-ein-roi-quantensprung-massnahmen-zur-steigerung-der-koerperlichen-gesundheit-haben-einen-roi-von-4-1-1280804.html/>

Quelle: <http://www.stadtreiniger.de/>

Quelle: <http://www.mobee.de/>

Quelle: <https://www.valitudo.de/>

Quelle: <https://www.facebook.com/BALANCEbewegterGenuss/>

Quelle: <https://www.profession-fit.de/>

Quelle: <https://www.machfit.de/>

Quelle: <https://www.corporate-moove.de/gesundheitsportal/>

Quelle: <http://qualitrain.net/>

Quelle: <https://ballance-concepts.de/studios/ballance-methode.html>

Quelle: <http://www.kinetic-plus.de/gesundheitsmanagement.html#BUSKIES>, Prof. Dr. Dr. Wolfgang, INJOY: Experteninterview mit Prof. Dr. Dr. Wolfgang Buskies, unveröffentlichtes Dokument.

BUSKIES Wolfgang, BOECKH-BEHRENS Wend-Uwe: Fitness- Gesundheitstraining Die besten Übungen und Programme für das ganze Leben, Bernd Gottwald (Hrsg.), Rowohlt Taschenbuch Verlag. Veröffentlich: Keine Angabe.

ZIMMERMANN, Prof. Dr. med. Elke, MOSETTER Dr. med. Kurt: Was bringt Bewegung? Die ganze bewegende Wahrheit über Bewegung: Sie reicht nicht! ZIMMERMANN Prof. Dr. med. Elke, MOSETTER Dr. med. Kurt (Hrsg.): Herbst 2015.

44

## 10. Selbstständigkeitserklärung

Ich - Marina Orth - erkläre, dass ich diese Projektarbeit selbstständig verfasst und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Auch habe ich keine Anderen als die angegebenen Hilfsmittel und die im Literaturverzeichnis angeführten Quellen benutzt. Alle Stellen, die anderen Quellen im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, sind durch Angaben der Herkunft kenntlich gemacht.

Kassel, 19.05.2018

(Ort und Datum)

(Unterschrift)