



iga.Wegweiser

Bewegte Arbeitswelt

.....


Anregungen zur bewegungsförderlichen
Arbeitsgestaltung

Sören Brodersen, Patricia Lück

Wissenschaftliche Begleitung: Prof. Dr. Katja Petrowski

Inhaltsverzeichnis

1	Bewegte Arbeit – Ein Thema für betriebliche Gesundheitsförderung	3
2	Bewegung in der Arbeitswelt von heute	6
	Zwangshaltungen und Bewegungsmangel effektiv begegnen	6
	Arbeitsumgebung gestalten, Bewegungsanreize setzen	10
	Motivation zur Bewegung schaffen	14
3	Bewegte Arbeit in der Praxis.....	16
	Schritt 1: Bedarfsklärung – Braucht unser Betrieb „bewegte Arbeit“?.....	18
	Schritt 2: Bilden eines Projektteams – Die Betroffenen beteiligen.....	22
	Schritt 3: Maßnahmen entwickeln – Wie erreichen wir mehr Bewegung?.....	24
	Schritt 4: Organisation und Kommunikation – Wie koordinieren wir die Projektarbeit?.....	28
	Schritt 5: Evaluation – Was war gut und was geht besser?	32
4	Anregungen für eine Maßnahmenliste	34
5	Fazit.....	38



1 Bewegte Arbeit – Ein Thema für betriebliche Gesundheitsförderung

Der Berufsalltag nimmt für viele Beschäftigte einen Großteil der verfügbaren Zeit ein. Nicht selten geht er mit einem monotonen und stark reduzierten Bewegungsverhalten einher. So bewirkten erst die Automatisierung und mittlerweile die Digitalisierung der Arbeit einen Wechsel der Belastungen. Wenn früher vorrangig durch körperliche Arbeit hohe Belastungen entstanden sind, können heute immer häufiger technische Hilfsmittel genutzt werden, um körperliche Belastungen zu minimieren. Arbeitsabläufe sind stärker automatisiert, und auch in der Produktion sind Aufgaben eher in die Bereiche der Steuerung und Überwachung verlagert worden. Hinzu kommen Berufsbilder, deren körperliche Belastungen schon immer einseitig waren, angefangen bei klassischen Verwaltungstätigkeiten bis hin zum Fahrzeugführen.

Wenn die physischen Anforderungen im Berufsalltag bereits durch die Aufgaben auf ein Minimum reduziert werden, verschiebt sich das eigentlich notwendige Gleichgewicht zwischen Be- und Entlastung hin zur Entlastung. Dies führt zu einem ausgeprägten Bewegungsmangel und (körperlicher) Inaktivität, die mit einem reduzierten Energieverbrauch und einem verminderten Stoffwechsel einhergehen. Die Folgen dieser physischen Inaktivität reichen von dem Verlust der Ausdauer und Kraft über Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems oder Stoffwechselerkrankungen (z. B. Diabetes mellitus Typ-II) bis zu Beschwerden im Muskel- und Skelettsystem.

Bewegungen in den Berufsalltag zu bringen, kostet nur Kleinigkeiten.

BEATRIX BÖTTCHER
Abteilungsleiterin Vertrieb, Verkehrsbetrieb
der Stadtwerke Solingen GmbH

Trotz des gestiegenen Wissens um die Wichtigkeit körperlicher Aktivität schaffen es viele Beschäftigte nicht, diese in ihren Berufsalltag zu integrieren. Auch wird der während der Arbeit entstandene Bewegungsmangel selten durch eine aktive Freizeitgestaltung ausgeglichen. Laut einer Studie der Europäischen Union erreicht daher lediglich ein Drittel der erwachsenen Personen die Bewegungsempfehlungen des jeweiligen Landes. Diese Risiken sind nicht nur für die Beschäftigten relevant. Eine

mögliche Folge dieses Bewegungsmangels sind arbeitsbedingte Fehlzeiten und damit verbundene Kosten für das Gesundheitssystem und die Unternehmen.

Folgerichtig ist Bewegung am Arbeitsplatz ein Handlungsfeld im Leitfaden Prävention der gesetzlichen Krankenversicherungen. Zum einen sollen die Beschäftigten eines Unternehmens durch Verhaltens- und Verhältnisprävention vor möglichen Belastungen geschützt werden und zum anderen die durch den demografischen Wandel bedingt alternde Belegschaft möglichst lange leistungsbereit und -fähig gehalten werden. Ein gesundheitsförderlicher Lebensstil mit ausreichend Bewegung kann als ein Baustein der Zielerreichung gesehen werden.

Zusammengefasst besteht demnach weiterer Bedarf an innovativen Lösungen, um physische Aktivität in den Berufsalltag zu integrieren bzw. die Verhältnisse am Arbeitsplatz so zu gestalten, dass sie ein bewegtes Arbeitsverhalten begünstigen. Eine entsprechende Modifikation der Arbeitsumwelt ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Bestandteil eines umfassenden betrieblichen Präventionsansatzes.



Bewegung und psychische Gesundheit

.....

In vielen Industrieländern gehören Depressionen und Angststörungen zu den häufigsten Gründen für Krankheitstage und Berufsunfähigkeit. Aus diesem Grund sollte die Thematik der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz einen festen Platz in der betrieblichen Gesundheitsförderung jedes Unternehmens bekommen.

Um eine Verbesserung der Symptomatik von Depressionen oder Angststörungen zu erreichen, haben sich Interventionen mit einem Anteil an körperlicher Aktivität bewährt. Dies zeigen aktuelle Forschungsergebnisse. Sowohl Ausdauertraining als auch eine Kombination aus Ausdauertraining und Entspannungsverfahren reduzieren Angstgefühle, wie von Joyce und anderen 2016 nachgewiesen wurde. Ein Effekt auf depressive Symptomatik ist für Yoga und vergleichbare Bewegungsangebote am Arbeitsplatz nachgewiesen. Eine Übersichtsstudie von Chu und ihrem Team aus dem Jahr 2014 konnte zeigen, dass Bewegungsprogramme mit einem individuellen Ansatz und unter Beaufsichtigung durch Fachkräfte die psychische Gesundheit positiv beeinflussen. Weiter konnte festgestellt werden, dass sich die Angstsymptome der jeweiligen Personen unter professionell angeleitetem Yoga am Arbeitsplatz verringern.

Gegensätzliche Effekte in Bezug auf Bewegungsinterventionen oder Yogaprogramme konnten hingegen nicht festgestellt werden. Eine Verschlechterung der psychischen Symptomatik durch Bewegungsinterventionen ist demnach kaum zu befürchten. Wichtig ist lediglich, eine möglichst auf die Belegschaft zugeschnittene sowie individualisierte und belastungsspezifische Interventionsmaßnahme zu wählen, wobei diese Empfehlung für nahezu alle Maßnahmen der Prävention generalisiert werden kann.

2 Bewegung in der Arbeitswelt von heute

Natürlich gibt es in der modernen Arbeitswelt noch viele Tätigkeiten, die mit (schwerster) körperlicher Belastung und einem hohen Maß an Bewegungsaufwand verbunden sind. Dennoch sind nicht nur viele Verwaltungstätigkeiten, sondern auch Tätigkeiten in Gewerbe, Handwerk und Dienstleistungssektor heute von Bewegungsmangel geprägt oder sogar gezielt von Bewegungsanlässen aufgrund körperlicher Belastungen bereinigt worden. Auch Zwangshaltungen sind in nahezu allen Wirtschaftszweigen nach wie vor anzutreffen.

Zwangshaltungen und Bewegungsmangel effektiv begegnen

.....

Der Begriff Zwangshaltung wird im Bereich der Arbeitswelt häufig mit einem beengten und belastenden Arbeitsplatz assoziiert. Tatsächlich handelt es sich jedoch um eine ungünstige Körperhaltung, die durch eine statische Überbelastung der Muskulatur

gekennzeichnet ist. Diese kann bei vielen Tätigkeiten in der Industrie und im Handwerk auftreten. Aber auch klassische Büroarbeitsplätze können beispielsweise durch intensive Konzentration auf den Monitor und damit einhergehend Vernachlässigung der Bewegung zu einer Zwangshaltung führen. Diese Zwangshaltungen bewirken Minderdurchblutung und damit eine schlechtere Versorgung des Muskels mit Sauerstoff und Nährstoffen. Zudem erfolgt eine Übernahme der Anspannung durch andere Muskelgruppen. Verstärkt wird der Effekt durch Schonhaltungen, die bei einsetzenden Schmerzen eingenommen werden. Monotone und gleichbleibende Muskelspannung ist daher einer der häufigsten Gründe für Rückenschmerzen.

Diesen Beschwerden kann unterschiedlich zu Leibe gerückt werden. Sundstrup und Kollegen konnten 2014 in einer Studie mit Schlachthausmitarbeitern und -mitarbeiterinnen zeigen, dass 20-minütige Einheiten eines hoch intensiven Krafttrainings einen positiven Effekt auf die Arbeitsfähigkeit

Folgen der Zwangshaltung für die Muskulatur

.....

Der Muskel ist ähnlich wie ein Schwamm zu verstehen. Wenn dieser in einen Eimer Wasser gehalten, mit der Hand zusammengedrückt und wieder losgelassen wird, saugt er sich wieder mit frischem Wasser voll. Bezogen auf den menschlichen Körper stellt die Muskulatur den Schwamm dar, das umliegende Blut den Eimer Wasser und die Muskelan- und entspannung das Zusammendrücken und wieder Loslassen. Wird die Bewegung bzw. das Muskelanspannen in einer Zwangshaltung vernachlässigt, herrscht in bestimmten Teilen des Rückens (meist Lenden- oder Hals-/Schulter-Bereich) eine gleichbleibende Muskelspannung. Es findet dann kein Nährstoffaustausch statt. Damit gehen Schmerzen einher.

derjenigen hatten, die chronifizierte Schmerzen im Muskel-Skelett-Apparat berichteten. Das Training wurde zwei Mal pro Woche am Arbeitsplatz durchgeführt. Andersen und sein Team haben 2011 belegen können, dass tägliche Bewegungseinheiten von zwei Minuten Schulterbeschwerden bei Büroangestellten effektiv vermindern. Soll ein Training implementiert werden, das neben der Schulter- auch die Nacken- und Rückenmuskulatur kräftigt, wird eine Dauer von zehn Minuten empfohlen. Auch dieses Training sollte mindestens zwei Mal pro Woche durchgeführt werden.

Ergonomische Arbeitsmittel sind mit entsprechender Einweisung ebenfalls effektiv. Die Auswertung mehrerer Studien hat ergeben, dass die wahrgenommenen Schmerzen schon dadurch reduziert werden können, dass demonstriert wird, wie ein verstellbarer Stuhl an die individuelle Ergonomie angepasst werden kann.

Zudem birgt die „Hardware“ an einem Computer-Arbeitsplatz ergonomisches Potenzial. Je nachdem, wie lange und in welcher Position die Hand auf der Maus verharrt, kann dies Beschwerden im Schulter-Nacken-Bereich begünstigen. Ergonomisch gestaltete Mäuse

sind keine Seltenheit mehr und wirken sich in Kombination mit einer Armauflage zur Entlastung der Schulter positiv auf den Schulter-Nacken-Bereich aus.

Von Sitzhockern über Gymnastikbälle bis hin zu Stehhilfen gibt es verschiedene Sitz- und Entlastungsmöglichkeiten, die oft mit dem Versprechen beworben werden, mehr Muskelaktivität durch bewegtes Sitzen hervorzurufen. Ob diese dynamischen Büromöbel tatsächlich positive Effekte haben, ist jedoch noch nicht ausreichend durch Studien bestätigt.

Um dem Bewegungsmangel im Büro entgegen zu wirken, sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt, solange dabei sicherheitsrelevante Aspekte berücksichtigt sind. Mittlerweile gibt es Bürotische mit integriertem Laufband oder Pedalen, die während des Arbeitens getreten werden können. Im Hinblick auf den vorherrschenden Bewegungsmangel und den damit einhergehenden niedrigen Energieverbrauch, stellen diese bewegungsförderlichen Arbeitsplätze eine vielversprechende Alternative dar.

Eine weitere Möglichkeit, die Haltungsmonotonie zu unterbrechen, ist der Gebrauch von höhenverstellbaren Schreibtischen. Der Vorteil der mittlerweile meist elektronisch verstellbaren Schreibtische ist das Unterbrechen des Sitzens durch Stehphasen. Studien belegen neben der erwarteten Reduktion der Sitzdauer eine Verminderung der Schulter- und Nackenschmerzen sowie eine Verbesserung der allgemeinen Stimmung.

Auch eine Jobrotation innerhalb einer Schicht sollte im Kontext der Auflösung von Zwangshaltungen näher betrachtet werden: Besteht ein Arbeitsplatz beispielsweise aus sehr bewegungsmonotonen Aufgaben, kann die Möglichkeit geschaffen werden, den Arbeitsplatz und die damit verbundenen Aufgaben mit anderen Beschäftigten zu tauschen. Arbeitspsychologisch ist diese Maßnahme ohnehin zu empfehlen, da Monotonie ebenso wie hohe Konzentrationsanforderungen zu verminderter Arbeitsleistung und höheren Fehlerraten führen. Daran wird deutlich, dass auch arbeitsorganisatorische Maßnahmen eine physiologische Wirkung entfalten.

Deskbikes

→ Was ist ein Deskbike?

Deskbikes sind eine Art Fahrradergometer. Mit ihnen lassen sich Bildschirmarbeit und leichte Bewegung kombinieren. Integrierte Rollen ermöglichen einen flexiblen Einsatz an jedem höhenverstellbaren Schreibtisch. Die Höhe des Sattels kann ebenso individuell angepasst werden wie die Intensität bei der Nutzung, welche durch die stufenlose Einstellung des Tretwiderstandes reguliert wird.

→ Das richtige Maß an Belastung

Schon regelmäßige, kurzzeitige Nutzung des Deskbikes aktiviert den Kreislauf und regt den Stoffwechsel an. Die individuelle Einstellung des Deskbikes sollte so erfolgen, dass fließende Beinbewegungen möglich sind. Stimmt die Sitzhöhe, kann die Tischhöhe an die gerade auszuführende Tätigkeit angepasst werden. Deskbikes lassen sich gut bei Routinearbeiten einsetzen, wie z. B. E-Mails checken, recherchieren, Berichte sichten oder auch Arbeits- oder Telefongespräche führen. Auch wenn mehrere Beschäftigte sich ein Deskbike teilen, kann Bewegungsmangel vorgebeugt werden.

→ Rückmeldungen zu Deskbikes in der Praxis

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass dynamische Unterbrechungen der sitzenden Tätigkeit sehr gut verwirklicht werden können, ohne die Arbeit zu beeinträchtigen. Auch das Feedback der Beschäftigten ist überwiegend positiv: Sie fühlen sich durch die eingestreuten Bewegungseinheiten während der Arbeit mental aktiviert, erholter und empfinden u. a. eine Verbesserung ihrer Stimmungslage.

Weitere Informationen zu Deskbikes und anderen Themen finden Sie über die Linksammlung am Ende der Broschüre.

Und noch ein Blick in die nahe Zukunft: Eine zusätzliche Option besteht durch die Nutzung von Sensoren bei der Erfassung von Bewegungsmangel am Arbeitsplatz. Ob in den Sitzflächen des Stuhles, im Bildschirm oder in der Arbeitskleidung, die heutige Technik macht es möglich, Bewegungsmangel zu erfassen und Betroffene über ein simultanes Biofeedback zu informieren. So können über den PC oder das Smartphone gezielte Übungen und Bewegungsvorschläge angeboten werden.

Arbeitsumgebung gestalten, Bewegungsanreize setzen

.....

Die Anpassung der Arbeitsmittel oder arbeitsorganisatorische Maßnahmen sind nur ein Ansatz zur Steigerung der Bewegung in der Arbeitswelt. Ein weiterer Ansatz beruht darauf, die Mitarbeitenden durch die Anpassung der Arbeitsumgebung zu mehr Bewegung zu animieren.

Ein Beispiel dafür ist, Treppenhäuser offen, freundlich und ansprechend zu gestalten. Gleichzeitig können Aufzüge auf ein optisches Minimum reduziert werden. Beide Maßnahmen zielen darauf ab, die Nutzung des Treppenhauses als aktivierende Unterbrechung zu befördern. Dies kann noch zusätzlich unterstützt werden, beispielsweise durch Hinweisschilder, die auf kreative und motivierende Weise zur Treppennutzung anregen sollen. Weiter sind Treppenhäuser eine gute Möglichkeit, um regelmäßig Informationen mithilfe von z. B. Plakaten zu vermitteln. Hierbei sollte jedoch darauf geachtet werden, dass diese regelmäßig gewechselt bzw. mit interessanten, knappen Informationen bestückt werden, die im „Vorbeigehen“ gelesen werden können. Inhalte könnten sich z. B. mit den positiven Effekten von Sport, den bisher gelaufenen Treppenstufen oder mit kleinen Rätseln befassen. Letzteres könnte mit der Lösung 2, 3 oder 4 Etagen weiter belohnt werden.

Fitnesszone Treppenhaus – Jeder Schritt zählt

.....

Eine Treppenhausaktion kann helfen, mehr Bewegung in den Arbeitsalltag zu integrieren. Schon nach drei Monaten körperlicher Aktivität kann sich eine Steigerung des Wohlbefindens und der Motivation einstellen. Positive Nebeneffekte: Durch die Bewegung auf der Treppe wird das Herz-Kreislauf-System angeregt, das Gehirn wird mit mehr Sauerstoff versorgt, die Muskulatur wird aktiviert und die Konzentrations- und Merkfähigkeit nimmt durch die kurzen Bewegungseinheiten zu.

Um zur Treppennutzung zu motivieren, werden alle Register gezogen:

- Bunte Fußaufkleber führen vom Fahrstuhl weg und zur Treppe hin.
- Die Treppenstufen werden mit verschiedenen Spruchaufklebern versehen, die durch humorvolle Ansprache zur Treppennutzung animieren.
- Plakate mit auf den Betrieb angepassten Textbotschaften motivieren und dienen der internen Kommunikation.



Nachhaltig wirkt die (Um-)Gestaltung des Treppenhauses im Vorfeld eines Gesundheitstages oder einer geplanten Schrittzähleraktion. Werden zum Start der Aktion Tests für die körperliche Fitness in den Bereichen Koordination, Kraftausdauer, Beweglichkeit und Flexibilität auf der „Bewegungsstraße“ angeboten oder wird bei Arbeitsbeginn direkt am Eingang auf die Aktion hingewiesen, rückt diese noch stärker in den Fokus.

Auch außerhalb des Firmengebäudes lässt sich die Motivation zur vermehrten Bewegung fördern. So kann das Firmengelände durch ansprechende Spazierwege bereichert werden. Regelmäßig stattfindende kurze Spaziergänge (z. B. nach dem Mittagessen oder zu kurzen Besprechungen) können langfristig gesehen ein fester Bestandteil im Arbeitsalltag und damit auch in der Unternehmenskultur werden. Eine andere Möglichkeit, im Freien aktiv zu sein, ist der Einsatz von sogenannten Outdoor Fitnessgeräten. Darunter sind Geräte zu verstehen, die meist ohne großen Materialverschleiß allen Witterungsbedingungen standhalten. Mit entsprechenden Gebrauchsschildern und einem kleinen Sichtschutz (z. B. Bäume, Gebüsch) bieten solche Geräte die Option der kurzen körperlichen Aktivierung, gekoppelt mit einem Spaziergang in der Mittagspause.

Existiert kein Außenbereich oder ist es nicht möglich, diesen zu gestalten, können auch geschlossene Räume genutzt werden, um Fitnessgeräte aufzustellen. Wird jedoch ein kompliziert aussehendes Gerät ohne Anleitung in einem sonst kahlen Raum aufgefunden, ist es unwahrscheinlich, dass sich je-

mand davon zu mehr Bewegung eingeladen fühlt. Daher sollte darauf geachtet werden, dass die Geräte einen motivierenden Charakter haben und eine verständliche Anleitung für die Geräte zugänglich ist. Verstärkt werden können Bewegungsverhalten und Motivation noch durch eine qualifizierte Person, die die Aktivität regelmäßig in der Gruppe anleitet.

In diesem Rahmen sollte auch eine ansprechende Gestaltung von Pausenräumen bzw. Aufenthaltsräumen berücksichtigt werden: Hier kann durch den Einsatz von z. B. Tischkickern, Reaktionswänden oder interaktiven Projektionen das Bewegungsverhalten gesteigert werden. Reaktionswände sind so aufgebaut, dass per Zufallsgenerator blitzschnell nacheinander Tastenfelder aufleuchten. Von diesen müssen möglichst viele in einer vorgegebenen Zeit gedrückt bzw. berührt werden. Ein Beispiel für eine interaktive Projektion könnte ein auf den Boden projiziertes Fußballfeld sein, bei dem der simulierte Ball auf Fußbewegungen reagiert. Pausen mit Bewegung zu kombinieren, ist auch deshalb sinnvoll, weil Bewegung die ideale Methode zum Stressabbau darstellt und somit nicht nur körperlicher,

Stressreduktion durch Bewegung

.....

Stress kann durch verschiedene Faktoren ausgelöst werden, ist aber sehr gut durch Bewegung zu kompensieren (ausführliche Darstellung bei Fuchs und Klaperski, 2018). So können psychische Belastungen aus Schichtarbeit und Überstunden und, wenn schon nicht der Stress an sich, die daraus resultierenden *Stresssymptome* durch Bewegung am Arbeitsplatz abgebaut werden. Insbesondere durch arbeitsinduzierten Stress hervorgerufene Schlafstörungen lassen sich durch Bewegung reduzieren. Überhaupt steigt die Schlafqualität bei regelmäßiger körperlicher Aktivität.

Auch Daueraufmerksamkeit, etwa im Verkehr, bei Überwachungstätigkeiten oder in sozialer Interaktion, kann Stress induzieren. Wird die Aufmerksamkeit durch Bewegung unterbrochen, entsteht nicht nur eine Aktivierung der Muskulatur und Unterbrechung von Zwangshaltungen bzw. ergonomisch ungünstigen Haltungen, sondern auch ein psychischer Erholungseffekt. Die Aufmerksamkeit kann wieder fokussiert werden, die Konzentration verbessert sich.

sondern auch psychischer Ermüdung vorgebeugt werden kann.

Und auch hier ein Blick in die nahe Zukunft: Die heutige Sensortechnik ist so weit fortgeschritten, dass ihr Einsatz auch in der Prävention kein Problem mehr darstellt. Ein Beispiel aus dem nicht-betrieblichen Setting stammt aus Russland, das 2014 die olympischen Winterspiele ausrichtete. Um

für die Spiele zu werben, wurde in der Moskauer Metro ein besonderer Ticketautomat für Pendler aufgestellt: Für die Durchführung von 30 Kniebeugen erhielten die Personen ein kostenloses Metroticket. Im betrieblichen Setting könnten sportliche Aktivitäten mit einer kleinen Belohnung wie einem (gesunden) Gratisgetränk, der Teilnahme an einer Verlosung oder einer Zeitgutschrift verknüpft werden.

Motivation zur Bewegung schaffen

.....

Viele kennen es: Regelmäßig zur Jahreswende werden neue Vorsätze für mehr Bewegung oder Sport gemacht. Die wenigsten setzen sie auch konsequent um. Der „innere Schweinehund“ ist bei vielen Personen so mächtig, dass eine Verhaltensänderung nur kurzfristig aufrechterhalten wird. Was in der Freizeit schon schwer fällt, lässt sich im Arbeitsalltag meist noch schwieriger umsetzen. Trotzdem sind Maßnahmen zur Verhaltensänderung am Arbeitsplatz sinnvoll. Die Erfahrung zeigt, dass es bei Erwachsenen effektiver ist, direkt auf Verhaltensänderungen hinzuwirken, statt rein kognitive Maßnahmen durchzuführen, z. B. durch reine Information.

Der Spaß an einzelnen Maßnahmen hat mich zu außergewöhnlicher Bewegung motiviert.

MARKUS HUGENSCHMIDT
Fachkraft im Fahrbetrieb, Verkehrsbetrieb
der Stadtwerke Solingen GmbH

Die positiven Effekte von Bewegung sind den meisten Menschen bereits bekannt. Entsprechend sollte der Schwerpunkt auf Interventionen zur Verhaltensänderung liegen, wobei ein gewisses Maß an Eigenverantwortung ermöglicht werden sollte:

- die Beschäftigten sollten eigene Ziele bestimmen können,
- es sollte allen möglich sein, das eigene Aktivitätslevel zu kontrollieren,
- alle sollten Rückmeldung zum persönlichen Bewegungsverhalten bekommen,
- die verschiedenen Übungen sollten beschrieben sein und
- es sollte spezifische Hinweise geben, beispielsweise wann mal wieder eine Aktivität angebracht ist.

Gespräche oder ein Belohnungssystem motivieren und führen darüber zu mehr gesundheitsbewusstem Verhalten. Bei Interventionen, die die Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz betreffen, wird daher empfohlen, diese Aspekte bei der Interventionsplanung zu berücksichtigen.

Studien belegen, dass neben der Bewegung an sich auch das Gruppenerleben ein relevanter Faktor ist. Es stärkt die sozialen Kon-

Schrittzählerwettbewerb

.....

Ein Beispiel für einen hohen Aufforderungscharakter stellt die Durchführung von Schrittzählerwettbewerben in Unternehmen dar. Dabei ist darauf zu achten, dass diese möglichst von einer Stelle koordiniert und organisiert werden. Die Ausstattung mit Schrittzählern und das Einpflegen in z. B. eine webbasierte Plattform erweisen sich hier als förderlich. In diesem Rahmen sollte die Option bestehen, den Schrittzählerwettbewerb als zusätzliche Motivation in Form einer Teamchallenge durchzuführen.

takte und gleichzeitig das psychische Wohlbefinden des Individuums. Auch der Aufforderungscharakter gemeinsamer Aktionen in der Gruppe ist nicht außer Acht zu lassen.



Gruppenmotivation durch Firmenstaffel

Bewegungsstaffeln sind Maßnahmen mit hohem Aufforderungscharakter. Durch das Unternehmen wird ein markanter Gegenstand ausgewählt, der als „Staffelstab“ innerhalb des Betriebs weitergegeben werden soll. Die Auszeichnung „Bester Arbeitgeber“ bietet sich hierfür genauso an wie die Lieblingstasse der Geschäftsleitung, der Pokal des letzten Firmensportturniers oder der

Bürostuhl der Personalleitung, der von der Personalabteilung seinen Weg durch das Unternehmen startet. Der Staffelstab wird jeweils von einer Person der Fachabteilung zur nächsten Abteilung gebracht und muss in einer definierten Frist (eine Stunde/ein Tag/eine Woche; je nach Betriebsgröße) einmal in allen Abteilungen auftauchen. Dokumentiert wird mit einer Bildergalerie.

Noch schwerer wird es mit einer Vorgabe der Reihenfolge, die natürlich die kurzen Wege zu vermeiden sucht. Pro erfolgreicher Staffel kann es von der Unternehmensleitung einen Bonus geben, beispielsweise 100 Euro für die Gestaltung eines sportiven Sommerfestes.

3 Bewegte Arbeit in der Praxis

Die Forschungsergebnisse im Themenkomplex „Bewegte Arbeit“ zeigen, dass vor allem der Transfer von Forschungserkenntnissen in die Praxis noch nicht hinreichend beschrieben ist. Bislang gibt es wenige wissenschaftliche Erkenntnisse darüber, wie eine praktische Umsetzung bewegungsförderlicher Maßnahmen in betrieblichen Settings zu realisieren ist. Insbesondere fehlen Hinweise zur Praktikabilität und zur Akzeptanz der Maßnahmen in der Belegschaft. Auch zur konkreten Ausgestaltung von Maßnahmen in der betrieblichen Realität liegen nicht ausreichend Erkenntnisse vor.

In der Konsequenz hat iga ein Unternehmen gesucht, um die Implementierung von Maßnahmen zur bewegten Arbeit zu testen. Als betrieblicher Partner konnte der Verkehrsbetrieb der Stadtwerke Solingen GmbH gewonnen werden. Mit ihm wurden im November und Dezember 2016 verschiedene Maßnahmen erprobt.

Während der Praxiserprobung wollte iga Aufschluss darüber erlangen, wie sich Maßnahmen und Projekte zum bewegten Arbeiten umsetzen lassen. Für die Projektorganisation interessierte zunächst, wie sich geeignete Maßnahmen identifizieren lassen, wieviel Aufwand entsteht und kalkuliert werden muss und welche Kommunikationswege genutzt werden sollten.

Von gleichwertigem Interesse war aber auch die Wirkung der Intervention auf die Beschäftigten und deren unmittelbare Reaktion. Die Erkenntnisse zur Akzeptanz bewusster und unbewusster Bewegungsanreize, zur möglichen Steigerung der Bewegungsmotivation und zum Spaßfaktor der unterbreiteten Angebote sind in die Maßnahmenempfehlungen eingeflossen, die in diesem Wegweiser gegeben werden. Akzeptanz, Motivation und eine positive Grundstimmung im Betrieb sind die Basis, um überhaupt eine langfristige Wirkung von Bewegungsanreizen erzielen zu können.



Verkehrsbetrieb der Stadtwerke Solingen GmbH (SWS) – Verkehrsbetrieb unter Strom

.....

Die rund 380 Beschäftigten des Verkehrsbetriebs der SWS sind 365 Tage im Jahr für den öffentlichen Nahverkehr der Stadt im Einsatz. 4,5 Millionen Kilometer legen die Fahrerinnen und Fahrer dabei zurück und befördern über 24 Millionen Fahrgäste pro Jahr.

Überregional bekannt ist der Verkehrsbetrieb für sein ausgedehntes Streckennetz elektrisch betriebener Oberleitungs-Busse. Es umfasst mit rund 100 km etwa die Hälfte des gesamten Liniennetzes. Dadurch betreibt Solingen den größten O-Bus-Betrieb in Deutschland. Die Hälfte der fast 100 Fahrzeuge des Verkehrsbetriebs ist elektrisch und damit emissionsfrei unterwegs.

Neben den rund 200 eigenen Fahrerinnen und Fahrern sorgt weiteres Personal für einen reibungslosen Betrieb. In der Werkstatt werden defekte Wagen über Nacht wieder einsatzfähig gemacht. Für den störungsfreien Ablauf auf der Strecke sorgt die Betriebssteuerung. Und in zwei Kundencentern stehen die Mitarbeitenden für alle Fragen rund um den öffentlichen Nahverkehr zur Verfügung.

Die in den nachfolgenden Kapiteln beschriebenen Schritte skizzieren einen möglichen Projektablauf und stellen diesem die konkreten praktischen Erfahrungen aus der Projekterprobung zur Seite.

Schritt 1: Bedarfsklärung – Braucht unser Betrieb „bewegte Arbeit“?

Arbeit bewegter zu gestalten, ist nicht für jeden Arbeitsplatz und für alle Beschäftig-

ten gleichermaßen sinnvoll. Bevor mit einem Projekt begonnen wird, sollte die Zielgruppe genau definiert werden.

Viele Tätigkeitsprofile weisen weder Bewegungsmangel noch Zwangshaltungen auf. In der Pflege, der Montage oder in vielen Handwerksberufen sind es eher die Anforderungen an Kraft und Ausdauer, die als Belastung wahrgenommen werden. Auch Beschäftigte dieser Berufsgruppen können von Bewegung profitieren. Allerdings muss die Bewegung dann eher auf den Ausgleich einseitiger Belastungen (z.B. der Rücken-



muskulatur) ausgerichtet sein, was eine andere Ansprache und andere Angebote erfordert als die Aktivitätssteigerung durch bewegte Arbeit.

Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich alle Beschäftigten eines Betriebs während ihrer Arbeit ausreichend bewegen. Während für medizinisches oder Pflegepersonal in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen viel Bewegung zum Alltag gehört, dominieren in den gleichen Einrichtungen am Empfang, in Verwaltungen, Laboren und Telefonzentralen bewegungsarme Tätigkei-

ten. Daher kann es durchaus zielführend sein, nur einen Teilbereich des Betriebs in den Fokus zu nehmen. Es sollte sich jedoch keine Beschäftigtengruppe ausgeschlossen fühlen. Die Maßnahmen sollten grundsätzlich allen Interessierten zugänglich sein. Auch sollte geprüft werden, ob zeitgleich Maßnahmen mit anderen Schwerpunkten für die Tätigkeitsgruppen initiiert werden, die über ausreichend Bewegung im Arbeitsalltag verfügen.

**Zielgruppen
festlegen**



Aus der Praxis

Den Arbeitsalltag im Verkehrsbetrieb der SWS dominieren viele Tätigkeiten, die die beschriebenen Risiken von Zwangshaltungen und Bewegungsmangel bergen:

- Etwa zwei Drittel der Beschäftigten arbeiten als Fahrpersonal. Die Tätigkeit ist geprägt durch hohe Anforderungen an die Konzentration. Auch soziale Interaktionen bis hin zu Hilfestellungen für beeinträchtigte Personen und Umgang mit Konflikten gehören zu den Anforderungen. Schichtarbeit ist ein weiterer körperlicher und psychischer Belastungsfaktor. Prägend sind aber insbesondere die lange sitzende Tätigkeit und der daraus resultierende Bewegungsmangel.
- Zur Tätigkeit im Kundencenter gehören neben dem Service auch die damit verbundenen Verwaltungsaufgaben im Hintergrund. Beide Tätigkeitsbereiche finden v.a. im Sitzen statt. Im Service kommt hinzu, dass es gerade in Spitzenzeiten kaum Möglichkeiten zur Unterbrechung der Tätigkeit gibt. Außerhalb der Pausen bieten sich wenige Gelegenheiten, aufzustehen oder ein paar Schritte zu gehen, da nach der Be-

dienung eines Kunden oder einer Kundin gleich das nächste Beratungs- oder Verkaufsgespräch beginnt.

- Die Tätigkeiten in Verwaltung und Betriebssteuerung werden ebenfalls überwiegend im Sitzen ausgeübt, wodurch Bewegungsmangel begünstigt wird. Einzelne Beschäftigte verrichten auch größere Anteile mobiler Arbeit, beispielsweise diejenigen, die für das Streckennetz verantwortlich sind.

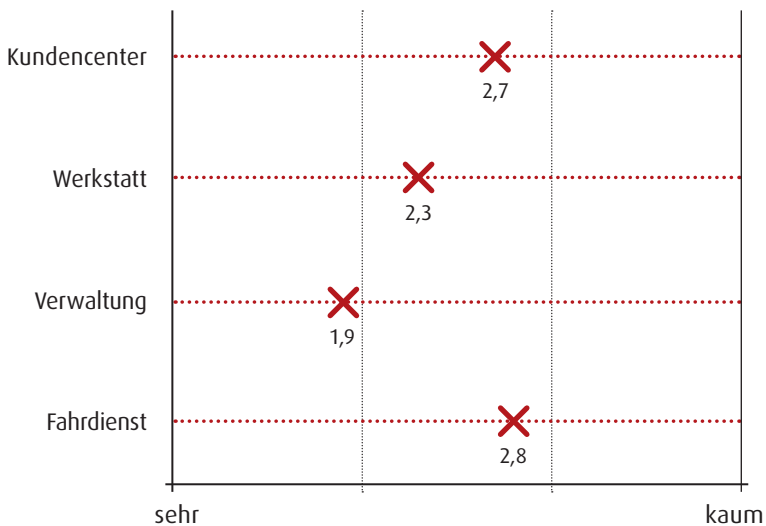
Auch wenn für den überwiegenden Teil der Beschäftigten des Verkehrsbetriebs bewegungsförderliche Maßnahmen sinnvoll sind, war schon zu Projektbeginn klar, dass ein Bereich nur weniger intensiv von den Inhalten profitieren würde:

- Die Werkstätten des Verkehrsbetriebs stellen ein gänzlich anderes Arbeitsumfeld dar. Wartung und Reparaturarbeiten der großen Fahrzeuge sind technisch wie körperlich anspruchsvoll. Werkzeuge, Ersatzteile und Verbrauchsmaterialien werden aus dem Lager geholt, eingebaut, genutzt und bestückt. Bewegung gehört zum Alltag. Gerade bei Reparaturaufgaben sind Zwangshaltungen aber nicht auszuschließen.

Der Fokus der Bewegungsförderung liegt daher eher darauf, einen Ausgleich für einseitig belastete Muskelgruppen zu schaffen.

Nachfolgende Grafik veranschaulicht, dass der Nutzen betrieblicher Maßnahmen zur Bewegungsförderung in Abhängigkeit vom jeweiligen Betriebsteil unterschiedlich bewertet wurde.

Glauben Sie, dass Maßnahmen des Unternehmens Ihnen helfen können, mehr Bewegung in Ihren Arbeitsalltag zu integrieren?



Evaluationsergebnis: Einschätzung in den einzelnen Betriebsteilen vor Projektbeginn, Mittelwerte (sehr = 1, kaum = 4)

Schritt 2: Bilden eines Projektteams – Die Betroffenen beteiligen

.....

Um bewegte Arbeit in einem Betrieb zu realisieren, empfiehlt sich von Beginn an die Einbindung möglichst aller betrieblichen Akteure und Akteurinnen. In vielen Betrieben gibt es einen Arbeitskreis Gesundheit. Dieser oder auch der Arbeitssicherheitsausschuss können die Basis für ein Projektteam bilden, das gemeinsam die geeigneten Maßnahmen entwickelt und umsetzt. Dann sind die Beschäftigtenvertretung und die Verantwortlichen für die Arbeitssicherheit zumeist automatisch auch im Projektteam vertreten. Da viele der Maßnahmen Beteiligungsrechte der Belegschaft und die Sicherheit am Arbeitsplatz tangieren können, sind hierdurch kurze Entscheidungswege sicher gestellt.

Bei der Zusammenstellung des Projektteams sollte zudem darauf geachtet werden, dass alle Tätigkeitsgruppen vertreten sind bzw. einen qualifizierten Sprecher oder eine qualifizierte Sprecherin haben. Es können auch Personen für mehrere Tätigkeits-

gruppen sprechen, wenn sie die Arbeitsinhalte gut aus eigener Erfahrung kennen. Dabei ist es nicht notwendig, Führungskräfte aus den Abteilungen hinzuzuziehen. Die Arbeit im Projektteam wird gerade durch die Mitarbeitenden mit realistischen Einschätzungen und kreativen Ideen bereichert.

Zum Projektstart sollte es mit dem Projektteam eine Auftaktveranstaltung geben. Diese bietet den Beteiligten die Möglichkeit, sich mit dem Ziel „Bewegte Arbeit“ auseinander zu setzen und eine Vorstellung von den Projektinhalten zu gewinnen. Dazu ist es auch hilfreich, wenn durch die Projektinitiatoren oder die externe Projektbegleitung Beispiele skizziert werden. Gleichzeitig sollte dem Projektteam genug Raum gelassen werden, bereits Ideen und Variationen für das eigene Unternehmen anzudenken. Mit diesen Informationen und Ideen gehen die Mitglieder des Projektteams wieder in ihren Betrieb mit dem Auftrag, mögliche Ansatzpunkte für mehr Bewegung zu identifizieren.



Gemeinsam für bewegte Arbeit: das Projektteam des Verkehrsbetriebs

Aus der Praxis

Gesundheitsförderung hat im Verkehrsbetrieb der Stadtwerke Solingen GmbH bereits eine Tradition. Das Unternehmen beschäftigt eine eigene Gesundheitsmanagerin. Sie koordiniert alle Belange des betrieblichen Gesundheitsschutzes. Mit den verantwortlichen Personen für die Arbeitssicherheit und der Beschäftigtenvertretung tauscht sie sich aus. Regelmäßig werden Projekte der BGF initiiert und umgesetzt. Unterstützt wird das Unternehmen dabei durch Präventionsfachkräfte der Krankenkassen vor Ort.

Im Projektteam waren alle vier Tätigkeitsfelder des Verkehrsbetriebs (Fahrdienst, Werkstatt, Kundenbetreuung und Verwaltung) vertreten. Der Arbeitsbeginn im Projektteam erfolgte direkt mit einem Auftaktworkshop. In der Evaluation wurde als Verbesserungsmöglichkeit vorgeschlagen, das Projektteam zunächst nur zu informieren und dann für zwei bis drei Wochen im Unternehmen Ideen für eine betriebspezifische Umsetzung sammeln zu lassen. Erst dann sollte mit der Workshoparbeit begonnen werden. Diese Empfehlung wurde übernommen.

Schritt 3: Maßnahmen entwickeln – Wie erreichen wir mehr Bewegung?

.....

Das Projektteam muss zunächst Maßnahmen entwickeln, die zu einem bewegteren Arbeitsalltag beitragen können. Hierzu bietet sich ein weiterer Workshop an.

In einem Brainstorming können die Ideen des Projektteams gesammelt und visualisiert werden. Anschließend werden dann die einzelnen Tätigkeitsbereiche aufgelistet,

um die Maßnahmen den Tätigkeiten zuzuordnen. Einige Maßnahmen werden nur für bestimmte Tätigkeitsgruppen geeignet sein, andere wiederum viele Gruppen erreichen.

Eine Ergänzung oder auch Alternative für ein Brainstorming ist die Ideensammlung im Rahmen einer Begehung. Das Projektteam besucht nach und nach alle Arbeitsplätze, um sich vor Ort zu geeigneten Maßnahmen inspirieren zu lassen. Die gesammelten Ideen werden unterwegs auf Moderations-Karten festgehalten, die anschließend im Tagungsraum an einer Pinnwand



zusammengetragen werden. Der Vorteil dieser Variante liegt darin, dass die zwischen der Informationsveranstaltung und dem Workshop entwickelten Ideen direkt vor Ort präsentiert und erläutert werden können. Umständliche Erklärungen der Gegebenheiten entfallen so oftmals und die anderen Projektmitglieder sowie zufällig anwesende Mitarbeitende können direkt an der Ideenentwicklung mitwirken.

Für beide Vorgehensweisen ist es ratsam, Unterstützung durch ergonomisch geschultes Fachpersonal (beispielsweise durch Fachkräfte der Krankenkassen, Berufsgenossenschaften oder Unfallkassen) einzuholen. So kann sichergestellt werden, dass

erdachte Maßnahmen auch den gewünschten Effekt erzielen können.

Nach Abschluss des Brainstormings und der eventuell ergänzenden Begehung werden die einzelnen Ideen diskutiert. Teilweise wird eine Umsetzung nicht möglich sein, weil die räumlichen Gegebenheiten nicht geeignet sind, die Maßnahme ein Gefährdungspotenzial beinhaltet oder der finanzielle Aufwand absehbar zu hoch sein wird. In anderen Fällen wird eine Realisierung erst geprüft werden müssen. Nichtsdestotrotz wird es aber auch die eine oder andere Idee geben, die in diesem Status als umsetzbar gilt. Hier kann bereits eine konkrete Ausgestaltung vorgenommen werden.

**Maßnahmen, die Anklang
finden sollen, müssen aus der
Belegschaft kommen.**

THOMAS WECK
Personalleiter, Verkehrsbetrieb der
Stadtwerke Solingen GmbH

Aus der Praxis

In der Projekterprobung wurde mit allgemeinen Informationen zu Projektzielen und Inhalten begonnen. Anschließend wurden in einem ersten Brainstorming Ideen für Maßnahmen zur Bewegungsförderung gesammelt. Der Moderator sammelte diese Ideen auf Moderationskarten und versuchte eine erste Verortung der Maßnahmen zu den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen (Welche Maßnahme erreicht vermutlich wen?). Nach dem Brainstorming fand eine Betriebsbegehung statt.

In der Verwaltung gibt es überwiegend klassische Büroarbeitsplätze, die größtenteils bereits mit höhenverstellbaren Tischen ausgestattet sind. Im Rahmen der Begehung wurde beispielsweise diskutiert, wie es gelingen kann, dass Kolleginnen und Kollegen sich lieber gegenseitig einen Besuch im Büro abstatten, statt das Telefon zu nutzen.

Im Erdgeschoss befinden sich neben einem Funktionsraum (Maschinen zum Geldzählen) die Kantine und Gemeinschaftsräume. Hier entstehen oft Wartezeiten, für deren Überbrückung Ausgleichs- und Lockerungsübun-

gen in Frage kamen. Für die Kantine wurde die Idee von Stehtischen diskutiert, da viele Beschäftigte einen Großteil ihrer Tätigkeit im Sitzen verbringen.

Auch ein Fahrzeug (Personenbus) wurde exemplarisch gesichtet. Aufgrund der Kundenähe und der Exponiertheit der Beschäftigten ist es dem Fahrpersonal jedoch nicht möglich, bewegungsfördernde Maßnahmen direkt an ihrem primären Arbeitsplatz durchzuführen.

In der Werkstatt gibt es viele Bewegungsanlässe und Arbeiten in unterschiedlichen Positionen. Die Förderung von Bewegung ist hier nicht zielführend. Vielmehr sollte der Schwerpunkt auf einem gezielten Ausgleich für stark beanspruchte Muskelgruppen (Füße, Beine, Rücken, Schultern) liegen.

Das größere der beiden Kundencenter wurde ebenfalls besichtigt. Neben dem öffentlich zugänglichen Bereich gibt es größere, über mehrere Etagen und Nebengebäude ausgehende Büro-, Aufenthalts- und Lagerräume. Hier wurden insbesondere Bewegungsmög-

lichkeiten für Beschäftigte am Beratungsschalter diskutiert.

Am Zentralen Omnibusbahnhof (ZOB) ist bereits eine Aufenthaltsmöglichkeit für das Fahrpersonal eingerichtet worden. Hier wurden ein Ruheraum, eine Küche und ein

Gemeinschaftsraum geschaffen. Der Zugang erfolgt über eine Treppe in den ersten Stock. In den Pausen kann entsprechend der individuellen Bedürfnisse über die Räumlichkeiten verfügt werden. Die meisten Fahrer und Fahrerinnen verbleiben aber häufig lieber im oder am Fahrzeug.



Schritt 4: Organisation und Kommunikation – Wie koordinieren wir die Projektarbeit?

Im Ergebnis des Workshops aus Schritt 3 werden Arbeitsaufträge an einzelne Personen oder kleine Arbeitsgruppen vergeben. Diese klären Detailfragen, erstellen Kostenkalkulationen oder recherchieren technische Umsetzungsmöglichkeiten. Hier bilden sich oft auch schon „Patenschaften“ für einzelne Maßnahmen aus, da einige Maßnahmen eine mehr oder weniger umfangreiche Betreuung benötigen. Auch für die Organisation und Kommunikation des Projekts innerhalb des Unternehmens sollte eine Gruppe („Organisationsteam“), in kleineren Unternehmen auch eine Einzelperson, verantwortlich sein.



Die Arbeitsgruppen, die einzelne Maßnahmen ausarbeiten, brauchen das Organisationsteam als Anlaufstation. Es klärt nach der Zuarbeit der Arbeitsgruppen letzte Einzelheiten (z. B. die Bewilligung von Finanzen, die Beauftragung von Bestellungen oder die Abklärung mit der für Arbeitssicherheit verantwortlichen Person und der Unternehmensleitung). Das gesamte Projektteam legt anschließend gemeinsam die konkrete Ausführung der Maßnahmen fest. Dabei muss das Organisationsteam auch im Blick haben, welche Mitarbeitenden durch die Maßnahmen erreicht werden. Schließlich sollen die Maßnahmen nicht einseitig einer Gruppe der Belegschaft zugutekommen, sondern möglichst den gesamten Betrieb erfassen.

Die zweite große Aufgabe des Organisationsteams ist die Kommunikation in das Unternehmen. Mit Aushängen, Vorstellungen in Team- und Abteilungsbesprechungen, Flyern und E-Mails usw. können die Maßnahmen vorgestellt und das Interesse dafür geweckt werden.

Dabei muss nicht zwangsläufig jede Maßnahme im Detail erklärt werden. Teilweise wird eine Maßnahme durch den Überraschungseffekt oder die Mund-zu-Mund-Kommunikation viel interessanter und entwickelt eine Eigendynamik.

In aller Regel bedarf es keines einheitlichen Starts für die Umsetzung von Maßnahmen. Zwar kann ein Gesundheitstag, ein Sommerfest oder die Weihnachtsfeier als Auftaktveranstaltung genutzt werden. Die einzelnen Maßnahmen können jedoch auch installiert und angestoßen werden, wenn die jeweiligen Vorarbeiten abgeschlossen sind.



Aus der Praxis

Im Modellprojekt zeigte sich, dass die notwendigen Personalressourcen frühzeitig in der Planung berücksichtigt werden sollten. Auch wenn einige Maßnahmen finanzielle Mittel erforderten – der Personalaufwand für Organisation und Durchführung war deutlich höher.

Um diesem Bedarf zu begegnen, war eine Empfehlung des Modellbetriebs, ggf. Auszubildende in die Projektarbeit einzubeziehen. Während sie ihre inhaltlichen und methodischen Fertigkeiten (von der Recherche bis zur Evaluation) ausbauen können, tragen sie gleichzeitig zur Projektumsetzung bei und lernen weite Teile des Unternehmens nochmals in einem neuen Kontext kennen. Auch die Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und Unfallkassen können unterstützen.

Die Bedeutung einer gebündelten Kommunikation zeigte sich im Modellprojekt auch: Im Verkehrsbetrieb wurde umfassend über das Projekt informiert. Dennoch schätzt das Organisationsteam, dass vor der Umsetzung erster Maßnahmen nur etwa 20 Prozent der Belegschaft von dem Projekt erfah-

ren hatten. Allerdings hat sich im Laufe der Erprobung der Kreis der Teilnehmenden durch Mund-zu-Mund-Kommunikation immer weiter vergrößert. Teilweise entstand gerade hieraus eine Gruppendynamik.

So wurde als eine Maßnahme eine „Betriebshofwanderung“ angeboten. An fünf Stationen auf dem weitläufigen Betriebsgelände standen Holzkästen mit kleinen Stempeln (Buchstabenstempel aus der Spielwarenabteilung). Die Beschäftigten erhielten im Hauptgebäude „Laufkarten“, die mit den Stempeln zu versehen waren. Für jede komplett gestempelte Laufkarte gab es eine kleine Belohnung bei der Gesundheitsbeauftragten.

Wurden anfangs die deutlich sichtbaren Kästen noch als „Fundsache“ am Empfang abgegeben, erfuhren im Projektzeitraum immer mehr Beschäftigte von der Bedeutung dieser Kästen, sodass insbesondere zur Mittagszeit größere Gruppen auf die Wanderung über den Betriebshof gingen. Diese Maßnahme hat sogar eine längerfristige Wirkung entfaltet. Auch ohne Stempeln gibt es noch aktive Wandergruppen im Unternehmen.

In der Projekterprobung wurden alle Maßnahmen zeitgleich installiert und angestoßen. In der Nachbetrachtung wurde für die Umsetzung aber die Empfehlung ausgesprochen, mit einzelnen Maßnahmen zu beginnen und diese nach einigen Wochen durch weitere zu ergänzen oder abzulösen. So wird vermieden, dass die Beschäftigten durch die

Fülle an Anregungen und Eindrücken die Übersicht oder gar die Motivation verlieren. Auch kann man jahreszeitlich angepasste Maßnahmen platzieren oder den Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe/Maßnahme nach und nach erhöhen.

Ich fühle mich gut über die Aktionen des Projekts „Bewegte Arbeit“ informiert



Evaluationsergebnis: Einschätzung in den einzelnen Betriebsteilen nach Projektabschluss, Mittelwerte (sehr = 1, kaum = 4)

Schritt 5: Evaluation – Was war gut und was geht besser?

Die Wirksamkeit von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sollten regelmäßig überprüft werden. Dies gilt auch für Maßnahmen zur bewegten Arbeit, zumal sich eine Evaluation in vielen Fällen vergleichsweise einfach umsetzen lässt. Viele der Maßnahmen erheben schon während der Projektphase Daten, die auch zur Evaluation herangezogen werden können. Alternativ entstehen durch die Maßnahmen Gesprächsanlässe, die von den Projektverantwortlichen für ein Feedback genutzt werden können. Ergänzend dazu können Fragebögen oder Interviews helfen, eine Maßnahme nach ihrem Abschluss zu evaluieren.

Das Projekt ist eine Bereicherung
der Präventionsarbeit zur
Integration von Bewegung in der
Arbeitswelt!

MARTIN DIEDERICH
Leitender Sicherheitsingenieur,
Stadtwerke Solingen GmbH



Aus der Praxis

Die bereits erwähnte „Betriebshofwanderung“ ermöglichte eine einfache Methode der Evaluation. Da Laufkarten und Belohnungen bei der Gesundheitsmanagerin des Verkehrsbetriebs abzuholen waren, konnte die Nutzung des Angebots u. a. am Verbrauch der Stempelkarten und dem Absatz an Belohnungen abgelesen werden. Zudem boten sich hier viele Möglichkeiten, ein individuelles Feedback (auch zu anderen Maßnahmen) einzuholen.

Nach Projektabschluss wurde eine Evaluation mittels anonymer Fragebögen durchgeführt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass viele Beschäftigte von Maßnahmen zur bewegten Arbeit profitierten. Einzelne Maßnahmen waren sehr beliebt und wurden von 75 Prozent der Befragten positiv bewertet („hat Spaß gemacht“ und „sollte

beibehalten werden“). Es gab aber auch Maßnahmen, die schlechter angenommen wurden und deren Beibehaltung nur von etwa einem Drittel befürwortet wurde. Letztlich ergab die Evaluation, dass für die Entwicklung von passgenauen Maßnahmen mehr Zeit für Brainstorming und Beobachtung investiert werden sollte und einzelne Maßnahmen Zeit brauchen, um sich zu etablieren und Wirkung zu entfalten.

4 Anregungen für eine Maßnahmenliste

Das Projektteam des Verkehrsbetriebs der SWS hat es als großen Gewinn wahrgenommen, nicht auf vorgefertigte Maßnahmen zurückgreifen zu müssen. Bei der Entwicklung geeigneter Maßnahmen wurde Raum für kreative Ideen und Lösungsvorschläge gelassen. In der Nachbetrachtung wurden aber auch Probleme mit diesem Freiraum angeführt. Zum einen wurden viele interessante Ideen geboren, die letztlich aus unterschiedlichsten Gründen nicht umgesetzt werden konnten. Zum anderen fehlte es für manche Problemstellungen an Lösungs-ideen. Hier hätte man beispielhaft beschriebene Umsetzungen als Anschlag für die eigene Kreativität gebrauchen können.

Die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen wurden im Verkehrsbetrieb durchgeführt oder waren zumindest in einem fortgeschrittenen Entwicklungsstadium. Sie werden hier kurz beschrieben, um Projekten in anderen Unternehmen als Ideenfundus zu dienen. Sie sollen jedoch nicht als eine Blaupause verstanden werden, nach der Projekte dieser Art zu verwirklichen sind. Die Anpassung an die betrieblichen Gegebenheiten ist ein wesentlicher Faktor, um Akzeptanz und eine hohe Beteiligung bei der Belegschaft zu erreichen.

Die Gruppendynamik ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

NINA WIESNER
Gesundheitsmanagerin, Verkehrsbetrieb
der Stadtwerke Solingen GmbH

- **Belohnung für Treppennutzung:** Das Kundencenter verfügt über sehr viele Etagen und keine Fahrstühle. Im Keller wird ein Automat aufgestellt, der in bestimmten Abständen Süßigkeiten oder Nüsse in kleinen Mengen abgibt. Gleichzeitig werden die „Bonbon-Gläser“ der Mitarbeitenden eingesammelt. Die Mitarbeitenden werden so animiert, die Treppen zu nutzen in der Hoffnung, kleine Süßigkeiten als Belohnung zu erhalten.
- **Venentrainer:** Im Frontoffice des Kundencenters ist Bewegung nur eingeschränkt möglich. Die Venentrainer werden unter dem Tisch platziert und können während der Arbeit mit Kunden und Kundinnen als Schrittsimulation genutzt werden. Die Geräte sind nicht fest installiert und können unter den Mitarbeitenden ausgetauscht werden. Sie finden bei Bedarf auch im Backoffice Verwendung.
- **Mount-Everest-Besteigung:** Das Treppensteigen ist eine kurze, aber effektive Möglichkeit der Herz-Kreislauf-Aktivierung. Im Treppenhaus werden Lichtschranken aufgestellt und so die Anzahl der Treppennutzungen registriert. Eine Visualisierung soll die von der Belegschaft in ihrer Gesamtheit erbrachte Leistung veranschaulichen und zu einer häufigeren Nutzung animieren. Hierzu wird ein Poster mit dem Mount Everest aufgehängt und die erreichte Höhe mittels Fähnchen markiert.
- **Arbeitsunterbrechung am ZOB:** Am ZOB entstehen fahrplanbedingte Wartezeiten (keine Pausenzeiten). Diese werden vom Fahrpersonal häufig in den Fahrzeugen bei geschlossenen Türen verbracht. Die sitzende Tätigkeit wird demnach nicht unterbrochen, obwohl die Möglichkeit besteht. Im Aufenthaltsraum wird ein „Candy-Grabber“ aufgestellt, die Miniaturausführung eines Greifautomaten, wie er auf Jahrmärkten zu finden ist. Die Nutzung steht allen frei. Um ihn zu erreichen, sind jedoch bis zu 200 Meter Fußweg und vier Höhenmeter per Treppe zu überwinden. Erhofft werden eine freiwillige Unterbrechung der sitzenden Tätigkeit und eine kurzzeitige Aktivierung der Muskulatur und des Kreislaufsystems.

→ **Betriebshofbegehung:** Auf dem Betriebshof werden sechs Kästen verteilt. In den Kästen sind regelmäßig wechselnde Stempel. Mit den Stempeln kann eine Laufkarte gestempelt werden. Wer alle Stempel vorweist, erhält eine Mikrobekohnung, jede 20. Laufkarte eine größere Belohnung (z. B. Luftpumpe oder Fahrrad-reparaturset). Die Kästen sollen dazu animieren, Laufwege für einen persönlichen Austausch zwischen Verwaltung und Werkstätten in Kauf zu nehmen oder zumindest die Pausen für einen Spaziergang zu nutzen. Der kürzeste Weg zum Ablaufen aller Stationen beträgt ca. 1.200 Meter.

→ **Wandererinnerung „Schreibtisch in der Höhe verstellen“:**

Eine Wandererinnerung soll die Mitarbeitenden mit höhenverstellbarem Schreibtisch (inzwischen die Mehrheit) dazu anregen, diese Funktion auch zu nutzen. Hierzu soll ein vom Team individuell gestaltetes Objekt als Wandererinnerung weitergereicht werden.

→ **Slow Motion Fußball:** Ein „Slow Motion Fußball“ (bewegt sich deutlich langsamer als normale Bälle) wird in der Verwaltung „freigelassen“ und soll zu Bewegung und spontanem „Kicken“ animieren.

→ **Wartezeiten nutzen für Ausgleichsübungen:** Kürzere Wartezeiten (z. B. an den Geldzählmaschinen, an der Materialausgabe, an Kopierern und Druckern) sollen genutzt werden, um Ausgleichs- und Kräftigungsübungen durchzuführen. Kleine Aufhänger mit bebilderten Anleitungen werden platziert.

→ **Stehtisch für die Kantine:** Im Fahrdienst und der Verwaltung wird überwiegend im Sitzen gearbeitet. Das Stehen in der Kantine wird als eine Ausgleichsmöglichkeit begrüßt.

→ **Telefonfreie Stunde:** Im Verkehrsbetrieb wird ein vom Projektteam bestimmtes Zeitfenster (13:00 – 14:00 Uhr) für alle Beschäftigten als telefonfrei empfohlen. Dies soll zur Bewegung animieren, indem Anreize geschaffen werden, Kolleginnen und Kollegen persönlich aufzusuchen. Zur Unterstützung werden Aufkleber für die Telefone gedruckt. Notwendige bzw. externe Telefonate sind von der Regelung natürlich ausgenommen.

→ **Easy Push Buttons:** Dies sind selbstklebende Buttons, die mit Textbotschaften besprochen werden können. Bei Berührung spielen sie Botschaften wie „Das war zu einfach!“ oder „Applaus, Applaus, Applaus!“ ab. Sie können in allen Gebäuden verteilt werden. Über Kopf, am Boden, an ungewöhnlichen Orten angebracht, animieren sie zu kurzen Streckungen oder kleinen Umwegen. Buttons mit einer längeren Aufnahmezeit spielen Textnachrichten mit humoristischen Einspielern ab, die zu konkreten Übungen anregen sollen. Diese werden an geeigneten Orten wie Toiletten, in Aufenthaltsräumen, Durchgängen usw. platziert.

5 Fazit

Moderne Arbeitswelten bieten in Bezug auf Bewegungsförderung und Vermeidung von Zwangshaltungen viel Potenzial. Die Recherchen für diesen iga.Wegweiser haben jedoch ergeben, dass noch immer vergleichsweise wenige erprobte Ansätze existieren, dieses Potenzial auch auszuschöpfen. Lange befasste sich die Arbeitsgestaltung mit dem Thema der Belastungsreduktion. Dieser Gestaltungsansatz ist für viele Tätigkeiten völlig zu Recht im Fokus. Tätigkeiten, bei denen Belastungs- und Bewegungsmangel sowie die Gefahr von Zwangshaltungen ein weit größeres Risiko darstellen, sind jedoch ebenso weit verbreitet. Für diese müssen andere Präventionsansätze aufgegriffen werden.

Einen Beitrag dazu konnte iga leisten. Die Erprobung von bewegungsförderlichen Maßnahmen in einem konkreten betrieblichen Setting hatte Pilotcharakter. Wesentliche Fragen zur Umsetzung im betrieblichen Setting wurden geklärt.

Zudem wurde beobachtet, dass zielgerichtet entwickelte und gut abgestimmte Maßnahmen eine hohe Akzeptanz erfuhren. Viele Beschäftigte berichteten darüber hinaus von einer Verbesserung der Bewegungsmotivation. Noch erfreulicher ist, dass dies auch in entsprechendem Verhalten mündete, das zum Teil über die Projektlaufzeit hinaus angehalten hat.

Ein entscheidender Faktor scheint der Spaß an der Teilnahme zu sein. Denn bei den Maßnahmen, die intensiv genutzt wurden und deren Beibehaltung in der Evaluation stark befürwortet wurde, handelte es sich durchweg um Maßnahmen, die den Beschäftigten auch viel Spaß gemacht hatten. Für die Praxis lässt sich also festhalten, dass Maßnahmen mit spielerischen Elementen, die einen Wettbewerbscharakter oder ein gemeinschaftsstiftendes Element beinhalten, mit hoher Wahrscheinlichkeit gut von den Beschäftigten angenommen werden und somit eine nachhaltige Wirkung für bewegte Arbeit entfalten können.

Zentrale Erkenntnisse der Erprobung

.....

- Starten Sie mit einer Analyse. Der Bedarf der Mitarbeitenden sollte vorab genau beschrieben werden. Für Mitarbeitende, die von dem Projekt nicht profitieren, sollten Alternativen vorgesehen werden.
- Binden Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Abteilungen/Arbeitsbereichen in das Projektteam ein. Ohne ihre praktischen Kenntnisse von der Arbeit sind geeignete bewegungsförderliche Maßnahmen nur schwer zu entwickeln.
- Nehmen Sie sich Zeit für die Entwicklung der Maßnahmen. Manchmal brauchen gute Ideen etwas länger.
- Verteilen Sie Patenschaften/Zuständigkeiten für einzelne Maßnahmen an Personen oder Kleingruppen aus dem Projektteam. Eine Person/Kleingruppe sollte die Arbeit der anderen Gruppen koordinieren („Organisationsteam“).
- Platzieren Sie nicht alle Maßnahmen zeitgleich. Lassen sie Bewegungsanreize erst einmal wirken und ergänzen Sie nach einigen Wochen mit weiteren Maßnahmen oder steigern Sie die Schwierigkeit.
- Bewerben Sie Wettbewerbe oder Gruppenaktionen vorab. Bei kleineren Maßnahmen kann man aber auch bewusst auf Mund-zu-Mund-Kommunikation setzen.
- Sorgen Sie dafür, dass Maßnahmen nicht nur gesund sind, sondern auch Spaß machen. Dann wirken sie am nachhaltigsten.
- Bringen Sie die Menschen zusammen. Maßnahmen mit spielerischen Elementen, Wettbewerbscharakter oder einem gemeinschaftsstiftenden Element werden meist gut angenommen und können so eine nachhaltige Wirkung entfalten.

Weitere Informationen im Internet

.....

... allgemein

- http://miph.umm.uni-heidelberg.de/miph/cms/upload/pdf/LIGA_Fokus_12-2.pdf
- <http://www.daserste.de/information/wissen-kultur/w-wie-wissen/gesundheits-400.html>

... zu dynamischer Arbeitsplatzgestaltung

- <https://www.dguv.de/ifa/fachinfos/arbeiten-4.0/neue-formen-der-arbeit/bewegungsarmut/index.jsp>

... zu betrieblichen Beispielen für Schrittzähleraktionen

- <http://www.lebenshilfe-mettmann.de/index.php/377-jeder-schritt-haelt-fit.html>
- <https://www.ruv-blog.de/fit-am-arbeitsplatz-schrittzahler-aktion-bei-rv/>
- http://www.nw.de/lokal/kreis_herford/loehne/20796923_Erfolgreiche-Schritzaehler-Aktion.html?em_cnt=20796923
- <https://wez.de/aktion-schritzaehler/>



IMPRESSUM



Hinweise zur Literatur
sind online erhältlich.

Herausgegeben von

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)

Internet: www.iga-info.de

E-Mail: projektteam@iga-info.de

iga ist eine Kooperation von

- ➔ BKK Dachverband e. V.
Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- ➔ Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
Glinkastraße 40, 10117 Berlin
- ➔ AOK-Bundesverband
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin
- ➔ Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

Autor und Autorin

Sören Brodersen, Patricia Lück

Verlegende Stelle

Institut für Arbeit und Gesundheit der
Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG)
iga.Geschäftsstelle, Königsbrücker Landstraße 2,
01109 Dresden

Bilder

Stadtwerke Solingen, Marcus Fey – S. 17; Christian Beier –
S. 23; AdobeStock (Castillo Bermudez – S. 1;
ballball14 – S. 4; auremar – S. 18; Hoda Bogdan – S. 19;
zakokor – S. 24; djama – S. 27; christianchan – S. 28;
Daniel Coulmann – S. 29; Gajus – S. 32, S. 41)

iga.Wegweiser

1. Auflage Mai 2018

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek

.....