

# Leuchtendes Vorbild

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens. Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe BSR zeigen, dass dieser Satz nicht nur für Technologie-Unternehmen gilt, die auf der Suche nach Spezialisten und Höchstleistungen attraktive Arbeitgeber sein wollen. Gerade vor dem Hintergrund alternder Belegschaften und erkennbarer Belastungen zahlen sich Investitionen in die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten auf jeden Fall aus.



Der landeseigene Entsorgungsbetrieb mit über 5300 Beschäftigten stand vor einigen Jahren vor besonderen Herausforderungen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gingen in Rente, Altersteilzeit oder Vorruhestand. Produktivitätssteigerungen und die Konkurrenzsituation im Entsorgungsmarkt machten es notwendig, die Zahl der Beschäftigten sozialverträglich zu verkleinern. Dies wurde hauptsächlich durch jahrelange Einstellungsstopps realisiert, die deutliche Spuren im Altersaufbau des Unternehmens hinterlassen haben: Heute beträgt das Durchschnittsalter der BSR-Beschäftigten 47 Jahre.

Zu diesem typischen Demographie-Problem kommen bei der BSR noch einige Besonderheiten hinzu: Durch die schwere körperliche Arbeit bei Wind und Wetter wird die Gesundheit der Beschäftigten besonders belastet, vor allem bei jahrzehntelanger Berufsausübung.

Für Personalvorstand Andreas Scholz-Fleischmann haben Prävention, Gesundheitsförderung und eine integrative Unternehmenskultur deshalb strategische Bedeutung für das Unternehmen: »Kostensteigerungen durch höhere Krankenstände können nicht einfach an den Markt weitergegeben werden. Niedrige Entsorgungsgebühren sind ein wichtiger Standortfaktor für Berlin, und darauf haben wir als landeseigenes Unternehmen zu achten. Wir setzen deshalb alles daran, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund bleiben und so lange wie möglich bei uns beschäftigt werden können.«



**Gesundheitsförderung beginnt beim Betriebsklima und den Führungskräften: Personalvorstand Andreas Scholz-Fleischmann**

**Leichtgewicht: Alu-Karren entlasten die Straßenreiniger**

**Gutes Betriebsklima zeigt sich auch im Kontakt zur Kundschaft**



Die Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten ist mehr als ein Lippenbekenntnis, die hohe Identifikation mit dem Unternehmen überall spürbar. Mit witzigen Slogans wie ›We kehrt for you‹, ›Promenadenwischung‹ und ›Fleiß am Stiel‹ wird seit einigen Jahren Werbung für eine saubere Hauptstadt, aber auch für die ziemlich ›coolen‹ Menschen gemacht, die diese Dienstleistung jeden Tag erbringen. Kein Zweifel: Ihr Arbeitgeber würdigt ihre Arbeit und ganz Berlin soll es wissen. Mit dieser Aktion hat man bei der BSR offenbar einen Nerv getroffen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen stolz die orangefarbenen T-Shirts des Unternehmens, einige Organisationseinheiten denken sogar über eigene Claims nach, um ihre selbstgesetzten Ziele nach außen zu kommunizieren.

#### **Wiedereingliederung statt Frührente**

Zur positiven Unternehmenskultur gehört es auch, diejenigen nicht zu vergessen, die durch Leistungsminderungen oder Behinderungen nicht mehr die volle Leistung als Müllwerker oder Straßenreiniger erbringen können. Von den rund 5400 Mitarbeitern haben 13 Prozent eine anerkannte Schwerbehinderung oder Gleichstellung und 175 Mitarbeiter eine anerkannte Leistungsminderung. Daher ist die betriebliche Wiedereingliederung ein wichtiges Thema im Unternehmen. Man hat man sich deshalb intensiv auf die Suche nach Beschäftigungsmöglichkeiten gemacht – und ist in einigen Bereichen fündig geworden. So wurden die ca. 20.000 Berliner Papierkörbe früher von einer Fremdfirma gewartet, gereinigt, repariert und lackiert. Diese Tätigkeiten werden nun wieder innerhalb des Unter-

nehmens erledigt. Mit Unterstützung des Integrationsamtes wurden so 20 Arbeitsplätze geschaffen. Aber auch für das Unternehmen hat sich das Insourcing gelohnt: Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ist gestiegen und die Ausfallzeiten haben sich deutlich vermindert.

In einem anderen Projekt werden leistungsgeminderte Beschäftigte und Schwerbehinderte als ›Scouts‹ eingesetzt. Scouts sind paarweise als mobile Einsatzteams auf den belebtesten Plätzen und Straßen Berlins unterwegs. Ihre Aufgabe ist die ›Blitzreinigung‹ der Straßen und Papierkörbe. Sie beseitigen auf die Schnelle die Hinterlassenschaften von zwei- und vierbeinigen Hauptstadtpassanten. Die mobilen Einsatzteams sind mit ›getigerten‹ Kleinwagen samt Anhänger an sieben Tagen der Woche unterwegs. Die auffällige Farbgebung der Transportmittel erregt Aufmerksamkeit und zumeist auch wohlwollende Kommentare der Berliner. Diese Anerkennung ist für die Scouts wiederum Antrieb, sich mit ihrem Projekt zu identifizieren. Inzwischen patrouillieren 28 Scouts auf den Plätzen und Boulevards Berlins.

Die Arbeitsfähigkeit muss auch an den angestammten Arbeitsplätzen erhalten werden. Oft reichen dazu Maßnahmen wie ein besserer Fahrersitz oder eine andere Büroeinrichtung aus. Die BSR versucht in Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung in jedem Einzelfall eine passgenaue Lösung zu finden.

### Ideen verwirklichen – jeden Tag

Die BSR-Mitarbeiter spüren an vielen Stellen im Arbeitsalltag, dass sich ihr Arbeitgeber für ihre Belange und Probleme interessiert und Hilfen anbietet. In einem ständigen Verbesserungsprozess werden Arbeitsorganisation und Arbeitsmittel unter die Lupe genommen, um Belastungen abzubauen. »Wir richten unser Augenmerk auf Arbeit, die nicht krank macht«, sagt Andreas Scholz-Fleischmann. Nicht immer braucht das Unternehmen hierzu wissenschaftliche Expertise, sondern manchmal nur ein offenes Ohr für die Beschäftigten. Dazu hört sich Gesundheits- und Sozialberater Bernd Dittmann die Sorgen, aber auch Vorschläge seiner Kollegen an. So erfährt er vieles und signalisiert, dass das Unternehmen sich für Verbesserungsvorschläge ernsthaft interessiert. Der Fahrer einer Kleinkehrmaschine spricht ihn beispielsweise an, weil die Pedale seines Arbeitsgerätes für ihn ungünstig gestaltet sind und der Fuß am Ende der Schicht schmerzt. Dittmann will das Problem mit der Technikabteilung besprechen, vielleicht gibt es auch dafür bald eine Lösung.

»Das Kleinteilige macht oft die Musik!« sagt Georg Heidel, der die Gesundheits- und Sozialberatung der BSR leitet. »An den kleinen Dingen entscheidet sich, ob die Führung glaubwürdig ist und Vorgaben ernst gemeint



**Leichter Ein- und Ausstieg:**  
Niederflurfahrzeuge schonen die Gelenke



**Schnelle Eingreiftruppe für eine saubere Stadt: BSR Scouts**

sind.« Deshalb muss jeden Tag vor Ort spürbar sein, dass Prävention und Gesundheitsförderung konsequent und nachhaltig umgesetzt werden. Und so sind gute Ideen, um die Belastungen des Arbeitsalltags abzumildern, immer gefragt bei der BSR. Größere Räder bei den Müllbehältern helfen beispielsweise, besser über die Bordsteinkante zu kommen. Aluminium-Karren machen den Straßenreinigern das Leben leichter. Sie lassen sich vergleichsweise mühelos aus den Kehrrichtsammelfahrzeugen aus- und einladen und sind leicht zu schieben.

Auch für die Füße der Beschäftigten tut die BSR einiges. Vor jeder Bestellung eines Sicherheitsschuhs wird der Fuß genau gemessen. Und wenn Füße und Standard-Sicherheitsschuhe nicht zusammenpassen wollen, gibt es eine maßgeschneiderte Lösung auf Kosten des Unternehmens. Falls nötig, wird auch fachärztliche Hilfe hinzugezogen. Am Ende fertigt ein Orthopädie-Schumacher Einlagen und Schuhe.

Manchmal sind auch umfangreichere Investitionen notwendig, um die gesundheitliche Situation im Unternehmen zu verbessern, etwa bei der Beschaffung neuer Niederflurfahrzeuge, die den Müllwerkern das ständige Ein- und Aussteigen erleichtern. Pro Schicht muss jeder Müllwerker über einhundert Mal das Fahrzeug verlassen. Bei den alten Müllwagen war dies eher ein Absprung in die Tiefe, der für Knie- und Fußgelenke wenig



**Arbeiten im Gedinge:**  
Die Leistung muss am Ende des Tages stimmen, die Gesundheit darf trotzdem nicht leiden

**Ausgleichssport:**  
Die Rückenschule baut die Muskulatur des Haltungsapparates auf

schonend war. Die neuen Führerhäuser gleichen nun einem Stadtbus, aus dem man beinahe ebenerdig aussteigen kann. Das schont die Gelenke und senkt den Krankenstand.

### **Gesundheitslotsen unterstützen Gesundheitsförderung**

Teil des Mosaiks aus kleineren und größeren Maßnahmen und Angeboten sind auch die ehrenamtlichen Gesundheitslotsen. Diese besonderen BSR-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden eigens für diese Aufgabe qualifiziert. Sie sind für ihre Kollegen immer ansprechbar, informieren über die betrieblichen Angebote zur Gesundheitsförderung und gelten insgesamt als Vorbild für eine gesündere Lebensweise. Ob Betriebssport, Alkoholprävention oder Nikotinentwöhnung – die Gesundheitslotsen weisen den Weg und unterstützen so die Arbeit der hauptamtlichen Gesundheits- und Sozialberatung mit ihren professionellen Angeboten. Für ihre Kolleginnen und Kollegen sind sie schnell erreichbar, ob in der Umkleidekabine, im Müllfahrzeug oder auf dem Betriebshof. Damit wird die Schwelle für die Beschäftigten, sich auf die Sport- oder Beratungsangebote des Unternehmens einzulassen, noch einmal deutlich herabgesenkt.

Wer sich umfassend informieren möchte und vielleicht einen Impuls für ein gesünderes Leben benötigt, kann sich zu den Gesundheitstagen der BSR anmelden. Unter dem Motto ›Vier Tage außerhalb der Stadt‹ bietet der idyllische Veranstaltungsort am Rand der Mecklenburgischen Seenplatte das richtige Ambiente, um sich Anregungen für ein

gesünderes Leben zu holen. Im Mitmachteil erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Einführungen in Entspannungstechniken, lernen Ausdauersportarten näher kennen oder führen ein Rückentraining durch. Hinweise zu einer ausgewogenen Ernährung und einem maßvollen Umgang mit Alkohol und Nikotin runden das Programm ab.

Dieser Grundkurs in Sachen gesunde Lebensführung kann danach sinnvoll im Alltag fortgesetzt werden. Bei der BSR heißt das ›Förderung eines körperlich aktiven Lebensstils‹. Die Betriebssportangebote gehen weit über die üblichen Lauftrainings und Fußballrunden hinaus und reichen von A wie Angeln bis Y wie Yoga. Insgesamt legt das Unternehmen Wert darauf, nicht nur die überzeugten Sportler anzusprechen, sondern möglichst viele Beschäftigte für ihre Gesundheit in ›Bewegung‹ zu setzen.

Wer bei der BSR an den Gesundheitstagen teilnimmt und beim Sport mitmacht, verbessert nicht nur sein Gesundheitsbewusstsein und seine Kondition, sondern erhält obendrein einen Stempel in seinen Gesundheitspass. Dieses Dokument bekommt jeder BSR-Beschäftigte auf Wunsch. Dort wird die Teilnahme an Vorsorgeuntersuchungen, Rückentrainings, Sicherheitstrainings, Weiterbildungsveranstaltungen und Betriebssport dokumentiert. Es winken Einkaufsgutscheine und eine Prämie, wenn zudem die Fehlzeiten ein bestimmtes Maß nicht überschreiten. Zusätzlich lobt die Betriebskrankenkasse einen Bonus aus, der sich bei mehrjährigem Engagement erhöht.



### Familiennetzwerk

Die richtige Balance zwischen Beruf und dem sonstigen Leben gilt heute als Schlüssel für Zufriedenheit und auch als Voraussetzung für gute Leistungen im Job. Die Möglichkeit, Beruf und familiäre Pflichten miteinander vereinbaren zu können, ist dabei ein wichtiger Aspekt. Die BSR versucht auch auf diesem Feld, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu helfen. Arbeitszeitkonten und flexible Arbeitszeitregelungen eröffnen Freiräume, um Kinder oder Familienangehörige betreuen zu können. Auch die Umwandlung von Gehalt in Freizeit ist möglich. In der Hauptverwaltung gibt es ein Eltern-Kind-Zimmer mit PC-Arbeitsplatz. Dorthin können Eltern umziehen, die kurzfristig keine Betreuungsmöglichkeit für ihr Kind gefunden haben. Auch bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten in Notsituationen hilft die Gesundheits- und Sozialberatung. Hilfe in Form von Beratung gibt es bei familiären Konflikten

oder in finanziellen Angelegenheiten. Und auch für Familien hat die BSR kollektive Hilfe organisiert. Ähnlich wie bei den Gesundheitslotsen engagieren sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ehrenamtlich im Familiennetzwerk und organisieren dabei Kinderfreizeiten, Familienveranstaltungen und die Ferienbetreuung von Kindern.

Die Verantwortlichen bei der BSR machen keinen Hehl daraus, dass es – trotz der vielen Anstrengungen – noch ungelöste Probleme gibt. Vielleicht sind die Berliner Stadtreinigungsbetriebe kein perfektes Unternehmen. Aber auf jeden Fall ein leuchtendes Vorbild.

### Wiedereingliederung:

Die Instandsetzung der Papierkörbe wird wieder direkt durch die BSR erledigt

Auf die passende Bekleidung kommt es an: Kleiderausgabe der BSR

### Ansprechpartner im Unternehmen:

Berliner Stadtreinigung  
Gesundheits- und Sozialberatung  
Georg Heidel  
Ringbahnstraße 96  
12103 Berlin

Telefon 030 7592 26 98

Mail [georg.heidel@bsr.de](mailto:georg.heidel@bsr.de)

[www.bsr.de](http://www.bsr.de)

# Datenbank Gute Praxis



## Nehmen Sie sich ruhig ein Beispiel!

Durch die INQA-Datenbank Gute Praxis wird der Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen gefördert. Lernen Sie die Erfahrungen aus unterschiedlichen Betrieben kennen und ziehen Sie daraus möglichst großen Nutzen für Ihren eigenen Betrieb oder Ihren Arbeitsplatz. Die Denkmodelle und Lösungswege anderer Unternehmen stehen Ihnen offen. Nehmen Sie sich also ruhig ein Beispiel.

## Geben Sie anderen ein Beispiel!

Gibt es auch in Ihrem Unternehmen konkrete Maßnahmen und Lösungen für eine Gute Praxis – für eine Neue Qualität der Arbeit? Dann sollten Sie in unserer Datenbank von sich reden machen.

Schicken Sie uns dazu einfach Ihre Kontaktdaten. Wir übermitteln Ihnen dann gern ein Passwort und eine Kurzanleitung für die bequeme Selbsteingabe. Wenn Sie Ihre Gute Praxis lieber ›offline‹ notieren und uns per Post schicken möchten – kein Problem, wir senden Ihnen gern ein Formular zu. Auf Wunsch unterstützen Sie unsere Redakteure bei der Aufbereitung Ihres Datensatzes.

## Kontakt

Dr.-Ing. Kathrin Thurau  
INQA-Datenbankredaktion Gute Praxis  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40–42  
10317 Berlin

Telefon 030 51548-4231  
Fax 030 51548-4743

E-Mail [gutepraxis.inqa@baua.bund.de](mailto:gutepraxis.inqa@baua.bund.de)  
[www.gutepraxis.inqa.de](http://www.gutepraxis.inqa.de)