

# Psychische Belastungen auch bei körperlicher Arbeit

## Wertvolle Erkenntnisse bei der Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in einem Kommunalbetrieb

Gisbert Jacobs

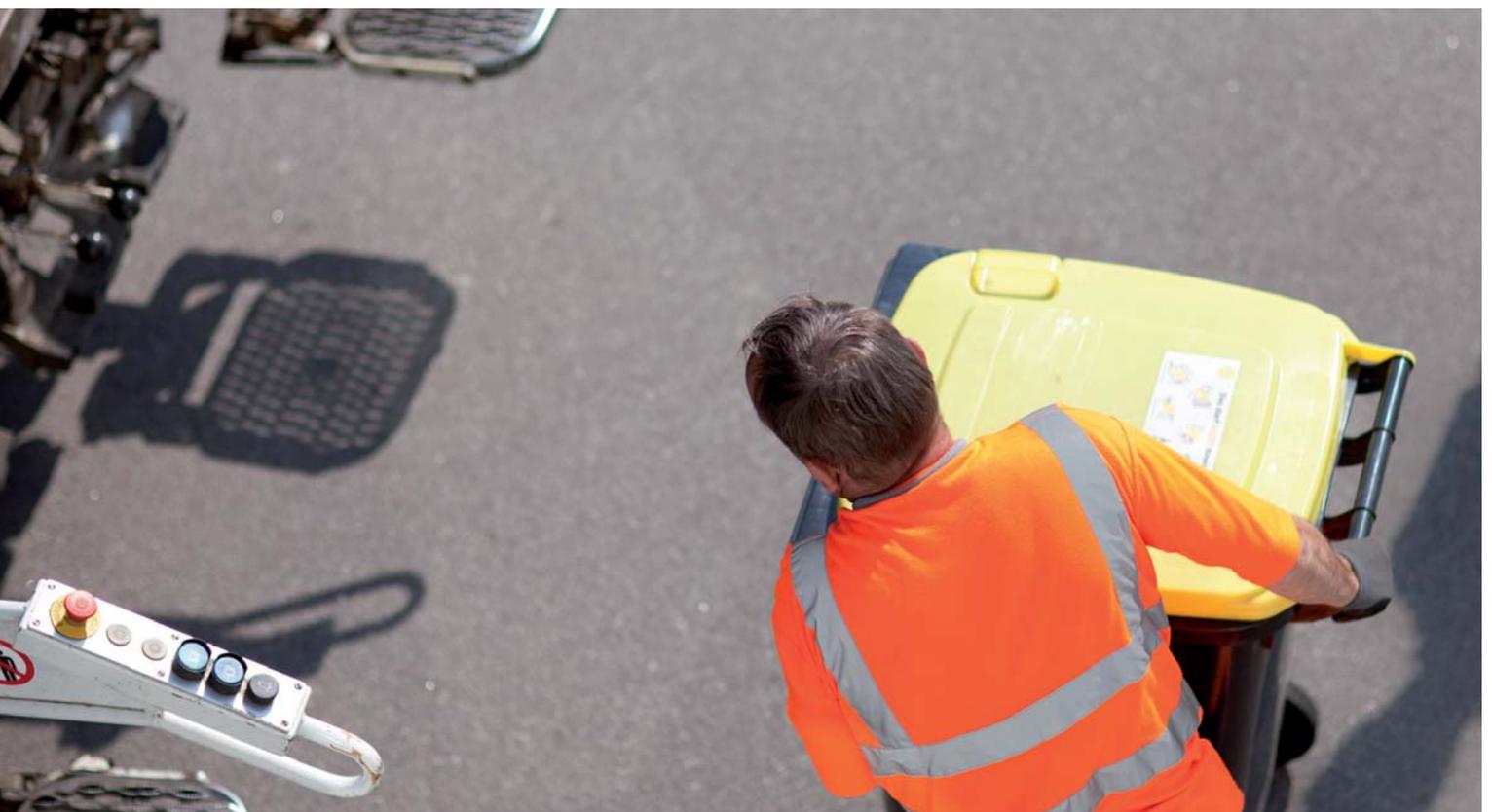
Womit ist zu rechnen, wenn es um die Gesundheit in einem Betrieb geht, deren Beschäftigte überwiegend körperlich arbeiten? Gemeint sind bodenständige Menschen, die handwerklich ausgebildet sind und üblicherweise keine großen Reden schwingen. Gemeint sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an einem Tag jeweils 4 Tonnen Sperrmüll in den Müllwagen hieven, 400 Meter Hecke schneiden, 1.000 Meter Kanalrohr spülen, mit Abfällen bepackt 12 Kilometer auf dem Wertstoffhof zurücklegen, 8 Stunden Unkraut jäten oder 300 Straßeneinläufe leeren. Welche gängigen Einschätzungen zutreffen, insbesondere aber welche überraschenden Abweichungen auftreten, zeigt der folgende Kurzbericht. Er handelt vom Entsorgungs- und Servicebetrieb Bocholt (ESB), einer kommunalen Einrichtung mit rund 170 Beschäftigten, den ich seit über 20 Jahren leite.

Abfallentsorgung, Stadtentwässerung, Grünflächenpflege, Friedhofsleistungen, Stadtreinigung und Straßenunterhaltung stellen die wichtigsten Aufgabenbereiche des Betriebes dar. Der Anteil der Beschäftigten, bei denen nicht die Büroarbeit im Vordergrund steht, liegt oberhalb von 80%. Der Männeranteil erreicht 90%. Als Verantwortlicher für den Betrieb habe ich den Vorschlag der Stadtverwaltung Bocholt gerne angenommen, den ESB in ein Gesamtkonzept zur Förderung der Mitarbeitergesundheit ein-

zubeziehen. Wesentlicher Antrieb war nicht der aktuelle Krankenstand. Dieser liegt seit einigen Jahren relativ stabil bei 6,1% (inkl. Langzeitkranke mit Lohnfortzahlung) bzw. bei 4,6% (ohne Langzeitkranke mit Lohnfortzahlung). Hauptanlass war die sich abzeichnende Alterung der Belegschaft. Das Durchschnittsalter liegt derzeit bei 47 Jahren und steigt kontinuierlich an. Spätestens im Jahr 2020 muss mit einem Wert oberhalb von 50 Jahren gerechnet werden.

### Das Mitarbeiter-Interesse

Entgegen der üblichen Einschätzung war das Interesse an den ersten Bausteinen zur Förderung der Mitarbeitergesundheit beim ESB ähnlich hoch wie bei den Büro-Beschäftigten in der Kernverwaltung der Stadt Bocholt. An der Auftaktveranstaltung haben fast alle Beschäftigten teilgenommen. Die Beteiligung an der Mitarbeiterbefragung lag bei knapp 70%. Dieser Wert überrascht umso mehr, als dass der Fragebogen 19 Seiten umfasste und von den Be-





Gisbert Jacobs

schäftigten im operativen Geschäft mangels PC am Arbeitsplatz überwiegend von Hand ausgefüllt wurde. Für die Teilnahme am Workshop meldete sich in kurzer Zeit die angestrebte Zahl von 15 Beschäftigten. Dabei handelte es sich nicht nur um die „üblichen Verdächtigen“, sondern auch um Beschäftigte, von denen ich es nicht erwartet hatte. Auch die Gesundheitstage wurden von den Beschäftigten des ESB rege in Anspruch genommen. Der Grund für die gute Beteiligung ist nach meiner Einschätzung kein Geheimnis, sondern beruht auf bekannten Grundsätzen. Als Betriebsleiter habe ich von Anfang an klar gemacht, dass ich dem betrieblichen Gesundheitsmanagement eine hohe Bedeutung beimesse. Allen Führungskräften im Unternehmen war bewusst, dass es sich nicht um eine „Alibi-Veranstaltung“ handelt. Entsprechend offensiv wurde das Thema kommuniziert. Auf verschiedenen Wegen und von verschiedener Stelle wurden die Beschäftigten aufgefordert, an der Mitarbeiterbefragung teilzunehmen. Sowohl für das Ausfüllen der Fragebögen als auch für den Besuch der Gesundheitstage wurde in einem angemessenen Umfang Arbeitszeit gutgeschrieben. Im Folgenden werden einige zentrale Ergebnisse der Befragung und darauf aufbauende Maßnahmen vorgestellt.

Positiv überraschte, dass jeweils fast 4/5 der Beschäftigten des ESB Spaß an ihrer Tätigkeit haben, sich mit der eigenen Arbeit identifizieren und stolz auf ihre Arbeitsergebnisse sind. Diese Resultate sind vor dem Hintergrund der mitunter einseitigen, anstrengenden und unangenehmen Tätigkeiten besonders hoch einzuschätzen. Für einen kommunalen Betrieb eher erwartungsgemäß fallen die überwiegend positiven Bewertungen hinsichtlich der bereitgestellten Arbeitsmittel, der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeiten aus. Von der Mehrheit eher mittelmäßig oder negativ eingestuft wurden die Aspekte „Weitergabe von Informationen“, „berufliche Perspektiven“ sowie „Beteiligung an Veränderungsprozessen“. Immerhin 30% der Belegschaft kritisieren mangelnde Vertretungsmöglichkeiten im Fall von Urlaub oder Krankheit.

#### Das Handlungsfeld Gesundheit

Ein erstaunliches Ergebnis der Befragung bestand darin, dass mit jeweils rund 12% der Be-

# körperliche Arbeit

schäftigten genauso viele Beschäftigte des ESB massiv unter einer psychischen Erkrankung leiden wie unter Rückenbeschwerden. Bei den Beschäftigten des ESB treten Rückenbeschwerden auch nicht häufiger auf als bei den Bürobeschäftigten in der Kernverwaltung des Rathauses. Immerhin 2/3 sagen, dass sie sich den derzeitigen Arbeitsanforderungen noch viele Jahre gewachsen fühlen. Der hohe Anteil körperlich gesunder Mitarbeiter beruht zu einem erheblichen Teil auf den vielfältigen Bemühungen der letzten Jahrzehnte im Bereich des Arbeitsschutzes. Technische Hilfsmittel, verbesserte Arbeitskleidung, Aufklärung über Verhaltensregeln und weitere Vorsorgemaßnahmen tragen Früchte. Klassische Aufgabenzuordnungen werden nach und nach durchbrochen, wenn sie der Gesundheit abträglich sind. Beschäftigte, die unter psychischen Belastungen leiden, gibt es beim ESB offenbar querbeet, weitgehend unabhängig von der Abteilung und der hierarchischen Ebene. Neben den typischen Stressfaktoren bedürfen diesbezüglich die sozialen Beziehungen einer besonderen Betrachtung. Das Empfinden einer mangelnden Wertschätzung und/oder einer Ungleichbehandlung durch Vorgesetzte scheinen hier besonders relevant zu sein.

Als Arbeitgeber bei psychischen Belastungen an geeigneten Lösungen mitzuarbeiten, fällt ungleich schwerer als bei körperlichen Beschwerden. Wichtigste Grundlage für langfristige Erfolge ist ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen den Beschäftigten und den vorgesetzten Personen. Als Sofortmaßnahme hat der ESB gemeinsam mit der Stadtverwaltung das Instrument „Schnelle Hilfe“ auf den Weg gebracht. Qualifiziertes Personal eines externen Dienstleisters steht vertraulich und zeitnah telefonisch oder persönlich für erste klärende und möglicherweise entlastende Gespräche zur Verfügung.

#### Das Handlungsfeld Führung und Kommunikation

Die Personalbefragung beim ESB hat deutlich gezeigt, dass die Beschäftigten sehr großen Wert darauf legen, umfänglich informiert und in hohem Maß an Entscheidungsprozessen beteiligt zu werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Betriebes erwarten nicht nur von der Betriebsleitung, sondern auch von den Meis-

tern der mittleren Führungsebene neben fachlichem Wissen umfassende soziale Kompetenzen. Überraschend war, wie sensibel die Belegschaft darauf reagiert, dass einzelne Führungskräfte verschiedener Abteilungen des Betriebes nicht gut miteinander kooperieren. Negative Auswirkungen dieser atmosphärischen Störungen setzen sich fort und führen bei den Beschäftigten zu unproduktiven Verhaltensweisen.

Dieses Defizit abzustellen, hat sich zu meinem Erstaunen als eine der vordringlichen Maßnahmen herausgestellt. Die Betriebsleitung hat die mittlere Führungsebene sowohl in intensiven Einzelgesprächen als auch in Besprechungsrunden in die Pflicht genommen, etwaige Meinungsverschiedenheiten sachlich auszutragen und getroffene Entscheidungen loyal umzusetzen, auch wenn diese nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen. Als weitere Maßnahme wurde der zielgerichtete Informationsfluss im Betrieb deutlich optimiert. Als Betriebsleiter informiere ich die Beschäftigten in einer so genannten „Kurz-Info“ jeweils zeitnah und in kompakter Form über Entwicklungen im Unternehmen. Ziel dabei ist es, möglichst oft schneller und eindeutiger zu sein als der „Flurfunk“.

#### Schlussbemerkung

Auch bei Beschäftigten mit überwiegend körperlicher Arbeit verlagern sich gesundheitliche Probleme zunehmend in Richtung psychischer Erkrankungen. Diesem Umstand sollten die Verantwortlichen Rechnung tragen. Nach meiner Einschätzung sind Kommunikation, Wertschätzung und Vertrauen die wichtigsten Bausteine.

#### Der Autor

Gisbert Jacobs ist Leiter des Entsorgungs- und Servicebetriebes der Stadt Bocholt.  
gisbert.jacobs@esb.bocholt.de

