

Betriebliches Gesundheitsmanagement Teil 4



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

1

Der Projekt-Funktionskreis - PDCA

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

2

Der Projekt-Funktionskreis - PDCA

Der **PDCA-Zyklus** (auch Deming-Zyklus oder PDCA Kreislauf) bezeichnet ein grundlegendes Konzept im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Es dient der **Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen** sowie bei der **Fehler-Ursache-Analyse**.

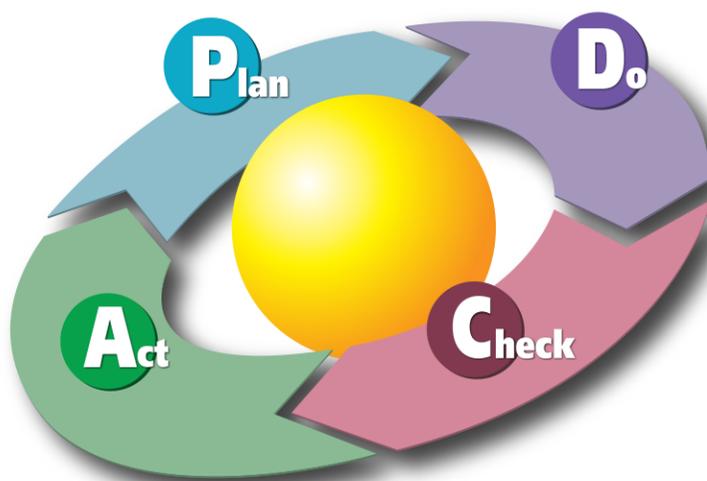
Die Geschichte hinter dem PDCA-Zyklus

In den 1930er Jahren entwickelte Walter Andrew Shewhart, ein amerikanischer Physiker, ein Modell zur Qualitätsverbesserung in einem Werk von Western Electric. Der sogenannte Shewhart-Zyklus wurde dann vom Wirtschaftsberater William Edwards Deming weiterentwickelt. Nach Ende des Zweiten Weltkriegs war dieser im Kommando von General McArthur verantwortlich für den wirtschaftlichen Wiederaufbau Japans. Um seine Vorstellung einer Verbesserung schaffenden Organisation auch transparent aufzuzeigen, nutzte er den PDCA-Kreis, der sich bis heute auch in der BGM Umsetzung bewährt hat.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

3

Der Projekt-Funktionskreis - PDCA



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

4

Der Projekt-Funktionskreis - PDCA



- Der **PDCA-Zyklus** zur kontinuierlichen Verbesserung basiert auf dem Prinzip: „**Gehe an den Ort des Geschehens**“ und stellt vor allem die Mitarbeiter vor Ort mit ihrer exakten Kenntnis der Situation am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt der Planung.

Der PDCA-Zyklus besteht aus vier Elementen:

Plan - der Prozess muss vor seiner eigentlichen Umsetzung geplant werden: *Plan* umfasst das Erkennen von Verbesserungspotentialen (in der Regel durch den MA beziehungsweise Teamleiter vor Ort), die Analyse des aktuellen Zustands sowie das Entwickeln eines neuen Konzeptes (unter intensiver Einbindung des MA).

Do - *Do* bedeutet entgegen weit verbreiteter Auffassung nicht die Einführung und Umsetzung auf breiter Front, sondern das Ausprobieren beziehungsweise Testen und praktische Optimieren des Konzeptes mit schnell realisierbaren, einfachen Mitteln an einem einzelnen Arbeitsplatz.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

5

Der Projekt-Funktionskreis - PDCA



Check - der im Kleinen realisierte Prozessablauf und seine Resultate werden sorgfältig überprüft und bei Erfolg für die Umsetzung auf breiter Front als *Standard* freigegeben.

Act - der neue *Standard* wird auf breiter Front eingeführt, festgeschrieben und regelmäßig auf Einhaltung überprüft (Audits). Hier handelt es sich tatsächlich um eine „große Aktion“, die im Einzelfall umfangreiche organisatorische Aktivitäten (z.B. Änderung von Arbeitsplänen, Stammdaten, die Durchführung von Schulungen, Anpassung von Aufbau- und Ablauforganisation) sowie erhebliche Investitionen (an allen vergleichbaren Arbeitsplätzen, in allen Unternehmensteilen) umfassen kann. Die Verbesserung dieses Standards beginnt wiederum mit der Phase *Plan*.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

6

Kompetenzen und Ressourcen im BGM



7

BGM Ressourcen

Damit Ihr betriebliches Gesundheitsmanagement möglichst reibungslos und flüssig ablaufen kann sollten Sie den zeitlichen Ablauf genau planen.

- Hierfür ist es hilfreich, wenn ein festes **BGM-Jahresbudget** für die Analysen, gesundheitsförderlichen Maßnahmen und eine Evaluation zur Verfügung steht. Hierfür gibt es Richtwerte, die je nach Unternehmen variieren können.
- In einem Unternehmen, welches bis zu 200 Mitarbeiter beschäftigt, sollte monatlich ein Budget von 20 bis 30 € pro Mitarbeiter zur Verfügung stehen; In einem Unternehmen, was 2000 Mitarbeiter beschäftigt, sollte monatlich ein Budget von 10-15 € pro Mitarbeiter zur Verfügung stehen.
- Die Grundformel zur Berechnung Ihres Jahres-BGM-Budgets: **Tipp: 200,00 € x Mitarbeiteranzahl = Mindest-Budget für BGM-Maßnahmen (ohne Analysen)**
- Kostenbeispiele finden Sie auf: <https://www.senseble.de/bgm/was-kostet-betriebliches-gesundheitsmanagement/>

8

BGM Ressourcen

- Als Zeitfenster für die erstmalige Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagement-Systems (BGM-System) sollten Sie ca. **24 Monate** einplanen.
- Die ersten 3 Phasen der strategischen Zielsetzung, Bestandsaufnahme und Analyse-Phase nehmen ca. **6 Monate** in Anspruch.
- Abhängig von der Anzahl der Beschäftigten und den ausgewählten Analyseverfahren, dauert die Auswertung der Ergebnisse.
- Hierfür sollten realistischer Weise **2-3 Monate** eingeplant werden. Dieser Zeitraum lässt sich in vielen Fällen durch die Beauftragung eines externen BGM-Dienstleisters verkürzen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

9

9

Die Gesundheitslandkarte

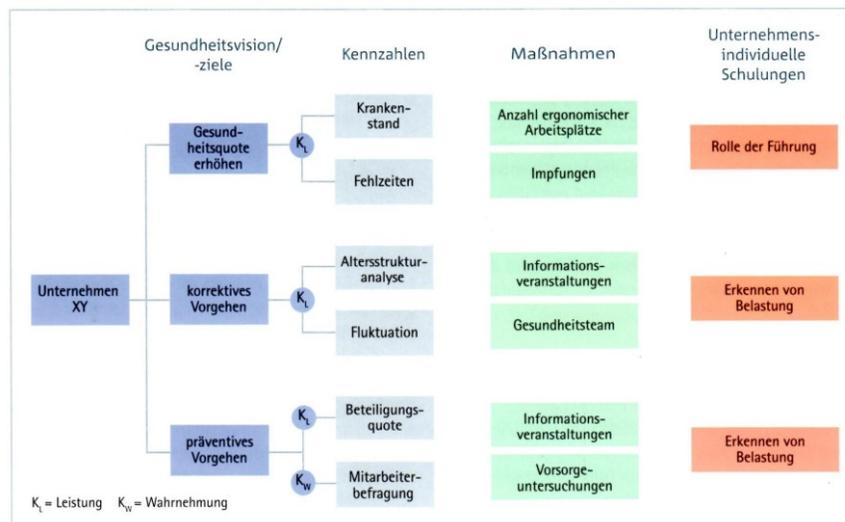


Abbildung 7: Beispielhafte Gesundheitslandkarte

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

10

10

Gesundheitsanalysen



11

Mitarbeiterbefragungen

Die Mitarbeiterbefragung ist im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ein wertvolles Instrument zur Analyse der Ausgangssituation sowie zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für die weitere Gestaltung des BGM.

Gleichzeitig dient sie langfristig der Erfolgsmessung, insbesondere weicher Faktoren, wie Arbeitszufriedenheit, Führungsbewertung oder Fragen zur Gesundheitssituation.

Die *anonyme Mitarbeiterbefragung* ist ein klassisches Analyseinstrument im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Neben der Fehlzeitenstatistik, der Arbeitsplatz- und Tätigkeitsanalyse sowie weiteren Methoden zur Sammlung von Informationen, nimmt die Mitarbeiterbefragung eine besondere Stellung ein.

12

Mitarbeiterbefragungen

Kritisch ist bei Mitarbeiterbefragungen im BGM, dass aufgrund der Komplexität des Zusammenhangs zwischen Arbeit und Gesundheit nicht alle Dimensionen vollständig erfasst werden können.

- **Die Aussagekraft des Fragebogens kann teilweise eingeschränkt sein; der wissenschaftliche "Standard" kann nicht immer realisiert werden.** Zur Wahrung der Anonymität und zur bestmöglichen Nutzung der Daten müssen oftmals einfache Fragedesigns angewendet werden.
- Hinzu kommt, dass Beschäftigte in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit Mitarbeiterbefragungen gemacht haben. Vorbereitungen sind oft mangelhaft, Führungskräfte zu wenig eingebunden oder die Anonymität konnte aufgrund vorgefertigter Fragebögen nicht gesichert werden. Auf individuelle Bedürfnisse und Voraussetzungen im Betrieb wird oft wenig eingegangen. Für die Entwicklung eigener Fragebögen fehlen oft notwendige Kenntnisse und Erfahrungen.

▪ Beratung einzuholen

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

13

13

Mitarbeiterbefragungen

Hinweise: Informieren Sie sich im Vorfeld gut. Recherchieren Sie gängige Verfahren und Modelle und holen Sie sich bei Bedarf Unterstützung durch eine Fachkraft bzw. eine externe Beratung.

Folgende Punkte sollten Sie unbedingt beachten:

1. Legen Sie bereits zu Beginn das Ziel der **Mitarbeiterbefragung** fest! ...
2. Binden Sie den Betriebsrat und den Datenschutzbeauftragten mit ein! ...
3. Informieren Sie die MitarbeiterInnen frühzeitig, transparent und umfassend! ...
4. Gewährleisten Sie die Anonymität und Freiwilligkeit der Teilnahme!

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

14

14

Mitarbeiterbefragungen

Für gesundheitspezifische Mitarbeiterbefragungen existieren eine Vielzahl an Tools und Handlungshilfen.

Beispiel: Der „FGL plus – Mitarbeiterbefragung für gesundes Leistungspotenzial“, ist eines der wenigen Messinstrumente für betriebliches Gesundheitsmanagement, welches Unternehmensgesundheit als Ganzes in genau diesen Fassetten der Gesundheit abbildet.

Er ist in 2jähriger Zusammenarbeit mit der Freien Universität Berlin entwickelt worden und hat sich in der Praxis sehr gut bewährt, um einen globalen Überblick über Handlungsbereiche für betriebliches Gesundheitsmanagement zu erhalten.

Mitarbeiterbefragungen

Tool: Mitarbeiterbefragung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement

- Der FGL plus - Fragebogen für gesundes Leistungspotenzial - umfasst verschiedene ausgewählte, Ihre Arbeit und Arbeitssituation betreffende Fragen. Ziel der Befragung ist es, mehr über die Einflussgrößen auf Ihre Gesundheit am Arbeitsplatz zu erfahren.
- Die UBGM - Unternehmensberatung für betriebliches Gesundheitsmanagement liefert Ihnen hierzu einen Fragebogen mit passgenauen Fragen. Nutzen Sie das Gast-Tool "**Mitarbeiterbefragung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement**„.
- Nutzen Sie auch die Tools "Checkliste Gesundes Führen„ , "Übersicht Arbeitszeitmodelle„ , "Kennzahlenportfolio Betriebliches Gesundheitsmanagement„, und die "Toolbox Betriebliches Gesundheitsmanagement"!

Quelle: <https://www.perwiss.de/tool-mitarbeiterbefragung-zum-betrieblichen-gesundheitsmanagement.html>

Gefährdungsbeurteilung

Zufrieden aufatmen. Motiviert durchstarten.

- Die „**Psychische Gesundheit**“ ist für die **Qualität von Arbeit unverzichtbar**. Stress wirkt sich langfristig negativ auf Motivation, Leistungsfähigkeit und Betriebsklima aus. Mit der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung identifizieren Sie die organisatorischen Schwachstellen und Belastungsquellen in Ihrem Unternehmen.
- **Rechtliche Grundlage für die Gefährdungsbeurteilung ist das Arbeitsschutzgesetz**. Es regelt in **§ 4 Nr. 1**: „Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird.“
- Nach **§ 5 Abs. 1 ArbSchG** ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeitsbedingungen zu beurteilen und die für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungsfaktoren zu ermitteln.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

17

17

Gefährdungsbeurteilung

- **Der Begriff „Psychische Belastungen“** umfasst alle „erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ Psychische Belastungen können in der Arbeitswelt aus > den Arbeitsinhalten und Arbeitsaufgaben, > der Arbeitsorganisation, > den sozialen Beziehungen, > der Arbeitsumgebung und > neuen Arbeitsformen resultieren.
- Eine Gefährdung bezeichnet die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung ohne bestimmte Anforderungen an deren Ausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit (DIN EN ISO 10075-1).

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

18

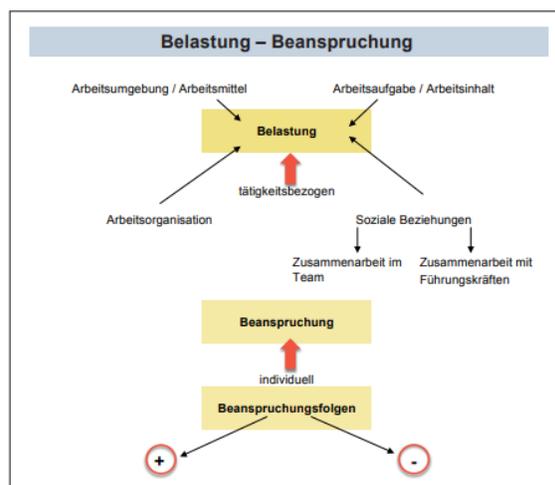
18

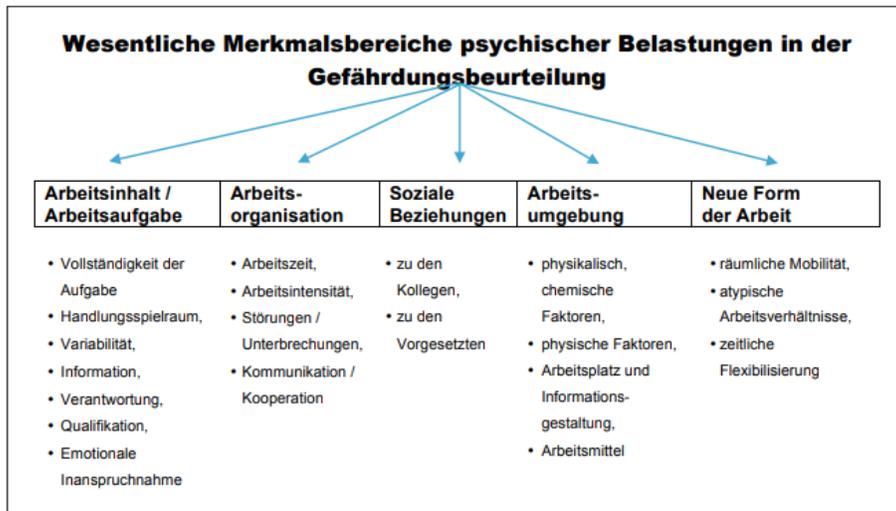
Gefährdungsbeurteilung

Wie die aktuellen Fehlzeitenstatistiken der Krankenkassen zeigen, sind psychische Belastungen immer häufiger der Grund, warum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitsunfähig werden. Die **Gefährdungsbeurteilung** zielt darauf ab, Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken, um gesundheitsrelevante Beeinträchtigungen und Unfälle zu vermeiden.

- **Wirkt sich eine psychische Belastung auf eine Person negativ aus und erzeugt Leidensdruck, sprechen Fachleute von einer Fehlbelastung.** In der Folge kann das Risiko für etwa Depressionen, Burnout oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen erhöht sein.
- Weitere Folgen sind Erschöpfung, Wut und Verärgerung, nicht abschalten können. Psychische Belastungen können auch körperliche Auswirkungen wie z. B. Rückenleiden, Kopfschmerzen und Magen-Darm-Beschwerden zur Folge haben.

Gefährdungsbeurteilung





© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

21

21

Bedarfsanalyse – Empfehlungen zum Vorgehen

Aus den ihm zugänglichen Beobachtungen und Daten hat der Betriebsarzt die Möglichkeit, Hypothesen zu formulieren und deren Überprüfung im Rahmen der **Gefährdungsermittlung und –beurteilung** anzuregen.

Die Gefährdungsermittlung gliedert sich in: Erheben der Gefährdungen, Bewerten der Gefährdungen, Auflisten der bereits vorhandenen oder zu treffenden Maßnahmen mit der jeweiligen Zuordnung von Zuständigkeiten.

Die Reihenfolge der Maßnahmen orientiert sich immer an den Interventionsebenen: **Technische Lösungen, Organisatorische Lösungen, Personen bezogene Lösungen**

Es sind Mitarbeitergruppen mit vergleichbaren Arbeitsaufgaben zu betrachten und nicht das Individuum. Zu den zu beurteilenden Kontextbedingungen gehören auch die **psychischen Belastungen**, wie sie z. B. im Arbeitsschutzgesetz und in der Bildschirmarbeitsverordnung explizit festgehalten sind.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

22

Gefährdungsbeurteilung



Bedarfsanalyse – Empfehlungen zum Vorgehen

Geeignete Verfahren sind:

- Dokumentenanalyse, vorhandene Daten des Betriebes
- Bewertung von Arbeitsmerkmalen durch interne Expertenteams (z. B. Fach- und Führungskräfte, Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit)
- physiologische Beanspruchungsindikatoren (z. B. Blutdruckmessung)
- Beobachtung durch Experten (Arbeitswissenschaftler)
- Befragung von Beschäftigten über Arbeitsmerkmale
- Befragung von Beschäftigten über Beanspruchungsfolgen

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

23

Gefährdungsbeurteilung



Bedarfsanalyse – Empfehlungen zum Vorgehen

3-Stufen-Modell

Es empfiehlt sich ein gestuftes Vorgehen, das nicht komplett durchlaufen werden muss, sondern die Erkenntnisse jeder Stufe bewertet und abhängig davon die jeweils nächste Stufe auslöst.

Stufe 1

Als erster Schritt für die Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen sollten vorhandene Unterlagen und Daten ausgewertet werden. Erste Hinweise können sich ergeben aus:

- Selbstdarstellungen der Unternehmen (Broschüren, Jahresberichte, Internetauftritt)
- Stellen- und Aufgabenbeschreibungen, Produktionskennziffern, Qualitätskennziffern
- Personaleinsatzpläne, Schichtpläne und Überstundenstatistiken, Fluktuationsquoten, AU-quoten
- Auswertung arbeitsmedizinischer Vorsorge und Beratungen
- Auswertung vorhandener Daten, z. B. von Befragungsergebnissen
- Fehlzeitenanalyse, Krankenstandsanalysen, Analysen der Unfallversicherungsträger

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

24

Gefährdungsbeurteilung



Bedarfsanalyse – Empfehlungen zum Vorgehen

Stufe 2

Ergeben sich bei der Auswertung vorhandener Unterlagen und Daten Hinweise auf psychische Belastungen, die eine weitergehende Analyse und Bewertung erfordern, hat sich folgende Vorgehensweise bewährt:

- Gespräche mit Geschäftsleitung und Betriebs/Personalrat über Befunde und Ziele (Auftragsklärung).
- Einrichtung eines Arbeitskreises unter Beteiligung aller Akteure
- Auswahl geeigneter Analyseinstrumente (s. 5.3.1)
- Prüfung, ob externe Experten zur Unterstützung erforderlich sind
- Einbeziehung der Beschäftigten
- Sicherstellung der Anonymität und des Datenschutzes, Hinweis auf die ärztliche Schweigepflicht
- Erarbeitung eines Konzepts, Abstimmung und Durchführung der Analyse
- Auswertung und zeitnahe Kommunikation der Ergebnisse
- Festlegung von organisatorischen Strukturen zur Umsetzung der Ergebnisse und Erarbeitung von Lösungen

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

25

Gefährdungsbeurteilung



Bedarfsanalyse – Empfehlungen zum Vorgehen

Stufe 3

Bei speziellen Fragestellungen oder kritischen, schwer zugänglichen oder bewertbaren Belastungsfaktoren und Beanspruchungen bieten sich als dritte Stufe arbeitswissenschaftliche Detailanalysen, Beobachtungsinterviews usw. an.

Dabei können externe Experten hinzugezogen werden. Auch hierfür stehen eine Reihe von wissenschaftlich erprobten Analyseinstrumenten und Testbatterien zur Verfügung, die im Regelfall mit einem hohen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden sind. Der Einsatz derartiger Verfahren ist meist auf arbeitswissenschaftliche Studien und Forschungsprojekte begrenzt.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

26

Gefährdungsbeurteilung



Die 7 Schritte der Gefährdungsbeurteilung

Schritt 1: Erfassen der Betriebsorganisation.

Schritt 2: Erfassen der Tätigkeiten.

Schritt 3: Ermitteln der möglichen Gefährdungen und Belastungen.

Schritt 4: Beurteilen des Risikos.

Schritt 5: Festlegen von Schutzzielen und Maßnahmen.

Schritt 6: Realisieren der Maßnahmen.

Schritt 7: Kontrolle der Wirksamkeit.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

27

Gefährdungsbeurteilung



Mitarbeiterbefragung zur psychischen Gefährdungsbeurteilung (GBU Psyche)

KATEGORIEN DES KFZA-FRAGEBOGENS

a) Arbeitstätigkeit

Vielseitigkeit: Der Fragenblock zum Thema „Vielseitigkeit“ untersucht, in welchem Maße der/die Mitarbeiter/in durch die Arbeit Fertigkeiten und Wissen anwenden kann, neues Wissen erwirbt und ob die Tätigkeit unterschiedliche Aufgaben beinhaltet.

Ganzheitlichkeit: Die Skala erfragt inwiefern Mitarbeiter/innen die Möglichkeit haben, eine Aufgabe oder ein Produkt vollständig zu bearbeiten und das Ergebnis selbst sehen und bewerten zu können. Der/die Mitarbeiter/in arbeitet also nicht nur an einem Teil des Endergebnisses, sondern hat Einfluss auf den Gesamtprozess und ein gewisses Maß an Eigenverantwortung.

Betriebliche Leistungen: Hier geht es um das, was der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern bietet. Konkrete Themen sind z.B. Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen.

b) Stressoren

c) Ressourcen

d) Organisationsklima

Kostenloser Download: <https://www.gesundheitsmanagement24.de/analysen/kfza/>

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

28

Gefährdungsbeurteilung

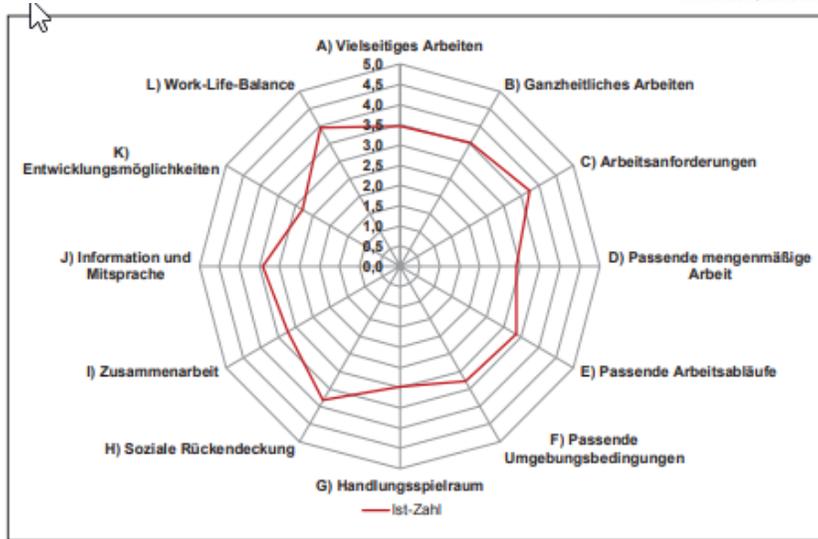


Abbildung 1: Beispiel für den „KFZA-Stern“. Eigene Auswertung und Darstellung

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

29

29

Betriebliche Suchtprävention

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

30

Betriebliche Suchtprävention

BETRIEBLICHE SUCHTPRÄVENTION – EINE WICHTIGE SÄULE DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Sucht als einen „Zustand periodischer oder chronischer Vergiftung, hervorgerufen durch den wiederholten Gebrauch einer natürlichen oder synthetischen Droge“.



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

31

Betriebliche Suchtprävention

- **Sucht und Suchtentstehung** Sucht ist der umgangssprachliche Begriff für **verschiedene medizinisch-psychologische Krankheitsbilder** – eine Erkrankung, die verschiedene Ursachen und unterschiedliche Verläufe haben kann.

In der Fachwelt hat sich der medizinische Fachbegriff

„**Abhängigkeitssyndrom**“ für die Abhängigkeit von Suchtmitteln wie Alkohol, Medikamenten oder Kokain durchgesetzt. Die Begriffe

„**Persönlichkeits- und Verhaltensstörung**“ sowie „**Störung der Impulskontrolle**“ bezeichnen problematisches Verhalten wie etwa bei krankhaftem Glücksspiel.

Sucht beschreibt Verhaltensweisen, die sich weitgehend der Kontrolle der Betroffenen entziehen. Eine Abhängigkeit entwickelt sich meist über einen längeren Zeitraum und bleibt zu Beginn oft unbemerkt.

Die Diagnose wird üblicherweise mit dem

Diagnoseklassifikationssystem ICD-10 der WHO gestellt.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

32

Betriebliche Suchtprävention



BETRIEBLICHE SUCHTPRÄVENTION – EINE WICHTIGE SÄULE DES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

Die Einführung einer **betrieblichen Suchtprävention** im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements bringt ebenso Herausforderungen mit sich und hat ihre Grenzen. Beispielsweise legt die betriebliche Suchtprävention ihren Fokus bisher vorwiegend auf das **Suchtmittel Alkohol**. Weitere potentielle Abhängigkeitssubstanzen wie **Medikamente oder Drogen**, finden in betrieblichen Präventionsmaßnahmen zwar zunehmend mehr Beachtung, der **Konsum von Tabak** dagegen wird jedoch in den wenigsten Fällen berücksichtigt. Dabei zählt der Tabakkonsum, neben dem Konsum von Alkohol, zu den häufigsten Suchtmitteln in Deutschland. Eine zusätzliche Herausforderung ergibt sich aus der Tatsache, dass **Suchtmittelabhängigkeiten** in den meisten Fällen mit anderen **psychischen Störungen** korrelieren. Für das Unternehmen sind daher neben dem Suchtmittelkonsum auch die oftmals dahintersteckenden Störungsbilder von Bedeutung.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

33

Betriebliche Suchtprävention



Leistungseinbußen & erhöhtes Risikoverhalten

Jedoch ist die Arbeitswelt nicht nur ausschließlich ein Auslöser für Suchterkrankungen, sondern ist ebenso Betroffener dieses Problems. **Der Verlust an Produktivität, bedingt durch suchtabhängigen Präsentismus**, ist erheblich. Während der Arbeitszeit von suchtkranken Mitarbeitern kommt es zu beachtlichen Leistungseinbußen. Ebenso sind ein erhöhtes Risikoverhalten, vermehrte Arbeitsunfälle und häufige Fehler am Arbeitsplatz zu verzeichnen. Aber auch das allgemeine Arbeitsklima unter den Kollegen wird in Mitleidenschaft gezogen. In den 90er Jahren wurden bereits elementare Fragen zu den wesentlichen Inhalten, zum Aufbau und ebenso zu Angeboten im Bereich der betrieblichen Suchtprävention formuliert. Diese Ansatzpunkte lassen sich im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagement umsetzen. Ebenso können betriebliche Suchtpräventionsprogramme von weiteren Entwicklungen innerhalb des betrieblichen Gesundheitsmanagements profitieren (Tielking, 2013).

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

34

Betriebliche Suchtprävention



Führungskräfte & Betriebsvereinbarung

Langfristige Erfolge von suchtpreventiven Interventionen kommen durch eine ausdrückliche Formulierung der präventiven Maßnahmen im Rahmen einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung zum Ausdruck.

Im Mittelpunkt derer stehen stufenweise Vereinbarungen, in denen der Umgang mit Suchtproblemen im eigenen Unternehmen festgehalten werden. Durch sie werden die suchtpreventiven Maßnahmen verbindlich für alle Mitarbeiter, aber auch für die Führungskräfte des Unternehmens, welche für die Umsetzung an erster Stelle verantwortlich sind.

Eine gut durchdachte Betriebsvereinbarung enthält außerdem festgeschriebene Schulungen für Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte. Durch Schulungen für die Führungskräfte wird primär vermittelt, wie Suchtmittelauffälligkeiten im Unternehmen erkannt und kommuniziert werden sollen.

Führungskräfte müssen somit in der Lage sein, das Verhalten ihrer Mitarbeiter genau zu beobachten, suchtabhängige Auffälligkeiten aufzuspüren und angemessen zu bewerten, um passende Maßnahmen einzuleiten.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

35

Betriebliche Suchtprävention



Leitfaden Suchtprävention für Führungskräfte

https://www.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/studium/Psychologische_Beratung/Sucht_Leitfaden_fuer_Fuehrungskraefte.pdf

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

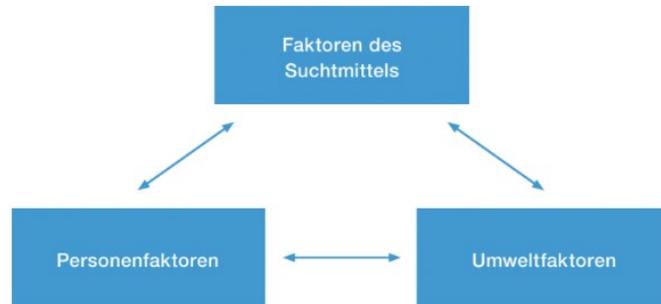
36

Betriebliche Suchtprävention

Ursachen von Sucht

Suchtentwicklung ist ein komplexer multifaktorieller Prozess, der nicht selten Jahrzehnte dauert. Die Ursachen für Abhängigkeit sind dabei vielfältig.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es drei Hauptkategorien an Ursachen gibt:



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

37

Betriebliche Suchtprävention

- Zu den Faktoren des **Suchtmittels** zählen u.a.: die Verfügbarkeit, der Preis, die Wirkung und Nebenwirkungen, die Art wie das Suchtmittel konsumiert wird und das Suchtpotential, also wie schnell sich körperliche oder psychische Entzugserscheinungen einstellen.

Zu den **Personenfaktoren** zählen u.a.: das Selbstbewusstsein, die Fähigkeit mit Gefühlen wie Stress, Wut, Trauer etc. angemessen umzugehen, körperliche oder psychische Vorbelastungen, Genetische Faktoren wie beispielsweise eine Alkoholverträglichkeit, Risikofreude, Verantwortungsbewusstsein, usw.

Zu den **Umweltfaktoren** zählen u.a.: Die Familie, Freunde, Bekannte, Vereine oder andere Gruppen, die Schule, die Kultur und Religion, die Stadt/der Stadtteil und nicht zuletzt der Arbeitsplatz.

Nur wenn alle drei Ecken ungünstig zusammenwirken entwickelt sich eine Sucht.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

38

Betriebliche Suchtprävention

Maßnahmen zur betrieblichen Suchtprävention

Strukturelle Prävention	Individuelle Prävention
Regelung zum Umgang mit Suchtmitteln (Betriebsvereinbarung)	Regelmäßige Information der Mitarbeitenden (z.B. Aktionstage)
Regelung zum Umgang mit Betroffenen (Stufenplan)	Seminare für Mitarbeitende
Ansprechpartner Suchtprävention	Informationsmöglichkeiten für Interessierte (Intranet, Broschüren, Onlineberatung, Infokasten)
Gesundheitszirkel /AK Sucht	Ausstiegsmöglichkeiten für Aufhörwillige in Kooperation mit externen Anbietern
Regelmäßige Fortbildungen für Schlüsselpersonen (Vorgesetzte, Betriebsräte, HR)	Seminare für Auszubildende
Maßnahmen zur Reduktion betrieblicher Risikofaktoren für Belastung	Beratungsangebote für Gefährdete/Betroffene
Konkrete Angebote zur Gesundheitsförderung	Verringerung von Belastung durch gesunde Führung

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

39

Betriebliche Suchtprävention

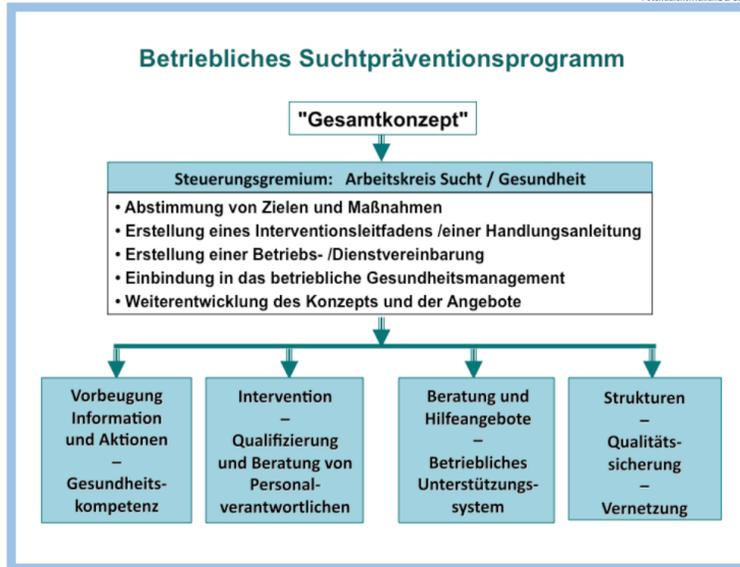
Maßnahmen zur betrieblichen Suchtprävention



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

40

Betriebliche Suchtprävention



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

41

41

Betriebliche Suchtprävention

Fürsorgegespräch	Direkte Führungskraft und betroffene Person	Unterstützung	-
Klärungsgespräch	Direkte Führungskraft und betroffene Person	Unterstützung Verhaltensänderung	Beidseitig vertrauliche schriftliche Gesprächsnotiz
Stufenplan	Beteiligte	Hilfsangebote	Sanktionen
1. Intervention	Direkte Führungskraft und betroffene Person	- Informationsmaterial - Hinweis auf interne/externe Beratung* - Rückmeldegespräch oder weiter im Stufenplan	Keine (internes Protokoll)
2. Intervention	Führungskräfte (direkte und nächsthöhere), Betriebsratsmitglied und betroffene Person	- Aufforderung zur Kontaktaufnahme mit Suchtberatung* - Rückmeldegespräch oder weiter im Stufenplan	Keine (Protokoll ergeht an Personalabteilung)
3. Intervention	Führungskräfte (direkte und nächsthöhere oder Personalabtl.), Betriebsratsmitglied, evtl. Arbeitsmedizinerin und betroffene Person	- Auflage: Aufsuchen der Suchtberatung* - Rückmeldegespräch oder weiter im Stufenplan	1. schriftliche Abmahnung
4. Intervention	Führungskräfte (direkte und nächsthöhere oder Personalabtl.), Betriebsratsmitglied, evtl. Arbeitsmedizinerin und betroffene Person	- Schriftliche Auflage und letzte Aufforderung, eine Beratungsstelle aufzusuchen* - Regelmäßige Rückmeldegespräche oder weiter im Stufenplan	2. schriftliche Abmahnung
5. Intervention	Direkte Führungskräfte, Personalabteilung oder Geschäftsführung, Betriebsratsmitglied und betroffene Person	- Ggf. Angebot der Wiedereinstellung nach einer Therapie - Rückmeldegespräche - Beginn einer Therapie	Androhung bzw. Einleitung des Kündigungsverfahrens bei erneuter Nichteinhaltung; Gespräch über mögliche Wiedereinstellung nach der Therapie

Beispiel eines Interventionsleitfadens mit integriertem Stufenplan

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

42

42

Arbeitsrecht bei Drogenmissbrauch

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

43

Arbeitsrecht bei Drogenmissbrauch

- Der sog. **gesittete bzw. maßvolle Drogengebrauch** bezeichnet den Gebrauch von Drogen, der nicht zu einer Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten führt.
- Dagegen liegt ein **Drogenmissbrauch** im arbeitsrechtlichen Sinne vor, wenn der Arbeitnehmer durch den Konsum von Drogen – gleich welcher Art (z.B. Alkohol, Crystal Meth etc.) - seine arbeitsvertraglichen Pflichten verletzt.
- Im Einzelfall kann der Arbeitnehmer von der konsumierten Droge abhängig sein. D.h. dem Arbeitnehmer fehlt die Selbstkontrolle, er steht unter Zwang, belastende Gefühle mittels der Droge zu vermeiden bzw. Glücksgefühle durch den Drogenkonsum hervorzurufen. Eine dann vorliegende **Drogensucht** ist arbeitsrechtlich als Krankheit einzustufen.

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

44

II. Drogen im Betrieb – Was ist erlaubt / verboten?

1. Ungeschriebenes (allgemein geltendes) Drogenverbot

a) Allgemeine Grundsätze

Besteht **kein ausdrückliches Drogenverbot**, dann beinhaltet nicht jeder Drogenkonsum während der Arbeitszeit eine Pflichtverletzung bzw. einen (ggfs. kündigungsrelevanten) Drogenmissbrauch. Denn auch ein Arbeitnehmer, der maßvoll Alkohol getrunken oder sonstige Drogen konsumiert hat, kann regelmäßig die ihm obliegenden Arbeitsvertragspflichten noch ordnungsgemäß erfüllen. Der sog. **gesittete oder maßvolle Drogengebrauch** begründet daher grundsätzlich keine Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten.

Der Arbeitnehmer verletzt aber seine aus § 241 Abs. 2 BGB folgende Nebenleistungspflicht und das daraus folgende (allgemeine) Drogenverbot, wenn er sich mittels Drogen in einen Zustand versetzt,

*„... in dem er seine Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis nicht erfüllen **oder** bei Erbringung seiner Arbeitsleistung sich oder andere gefährden kann ...“*

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

45

II. Drogen im Betrieb – Was ist erlaubt / verboten?

1. Ungeschriebenes (allgemeines) Drogenverbot

Das Verbot der Selbst- und Fremdgefährdung folgt auch aus § 15 Abs. 1 ArbSchG und der inhaltsgleichen Regelung des § 15 Abs. 1 DGUV Vorschrift 1. Denn dort ist die **Arbeitnehmerpflicht zu sicherheitsgerechtem Verhalten** im Betrieb verankert, deren Einhaltung der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber gegenüber arbeitsvertraglich schuldet.

allgemeine Unfallverhütungsvorschrift des § 15 Abs. 2 DGUV Vorschrift 1
(vormals GUV-V A 1 / BGV A 1):

*„Versicherte dürfen sich durch den **Konsum von Alkohol, Drogen oder anderen berauschenden Mitteln** nicht in einen Zustand versetzen, durch den sie sich selbst oder andere gefährden können.“*

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

46

Arbeitsrecht bei Drogenmissbrauch



II. Drogen im Betrieb – Was ist erlaubt / verboten?

1. Ungeschriebenes (allgemeines) Drogenverbot

Die Unfallverhütungsvorschrift des § 15 Abs. 2 DGUV Vorschrift 1 konkretisiert insoweit die aus § 15 Abs. 1 ArbSchG folgende **Pflicht** jedes Arbeitnehmers **zum Eigenschutz und zum Fremdschutz**. Ein Verstoß gegen § 15 Abs. 2 DGUV Vorschrift 1 begründet nicht nur eine Verletzung der arbeitnehmerseitigen Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis.

Vgl. u.a. LAG Schleswig-Holstein vom 06.10.2008 – 6 Sa 158/08; Müller, Die verhaltensbedingte Kündigung, 1. Aufl. 2013, Rn. 233; Vogelsang in: Schaub, ArbR-Handb., 17. Aufl. 2017, § 152 Rn. 3 m.w.N.

Darüber hinaus begehen Versicherte gemäß § 32 DGUV Vorschrift 1 i.V.m. § 209 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 SGB VII eine mit einer Geldbuße bis 10.000,00 € bewehrte **Ordnungswidrigkeit**, wenn sie vorsätzlich oder fahrlässig gegen § 15 Abs. 2 DGUV Vorschrift 1 verstoßen und sich durch den Konsum von Alkohol, Drogen oder anderen berauschenden Mittel in einen Zustand versetzen, durch den sie sich selbst oder andere gefährden können.

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

47

Arbeitsrecht bei Drogenmissbrauch



II. Drogen im Betrieb – Was ist erlaubt / verboten?

1. Ungeschriebenes (allgemeines) Drogenverbot

b) Keine festen Promillegrenzen

Bei Beurteilung der Frage, ob ein pflichtwidriger bzw. kündigungsrelevanter Alkoholmissbrauch vorliegt, bestehen (anders als etwa im Straßenverkehrsrecht, vgl. § 24 a StVG) keine festen **Promillegrenzen**.

vgl. BAG vom 26.01.1995 – 2 AZR 649/94; siehe auch LAG Schleswig-Holstein vom 20.11.2007 – 5 TaBV 23/07, das die Promillegrenzen des § 24 a StVG als Wertungsmaßstab heranzieht wie bereits LAG Sachsen vom 26.05.2000 – 2 Sa 995/99

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

48

Arbeitsrecht bei Drogenmissbrauch



II. Drogen im Betrieb – Was ist erlaubt / verboten?

1. Ungeschriebenes (allgemeines) Drogenverbot

c) Umstände des Einzelfalles

Es kommt im Wesentlichen auf folgende **Umstände des Einzelfalles** an:

- *Art, Alkoholsensibilität und Gefährlichkeit der vom Arbeitnehmer geschuldeten Tätigkeit,*
- *Trinkmenge,*
- *körperliche Konstitution des Arbeitnehmers und*
- *ggfs. bestehende regionale bzw. branchenspezifische Besonderheiten.*

So hat das BAG in einem Fall, bei dem kein absolutes Alkoholverbot bestand, ausgeführt:

„Während bei einem operierenden Unfallchirurgen oder Piloten schon eine geringe Alkoholisierung als arbeitsvertragliche Pflichtverletzung anzusehen ist, wird dies bei einem Bauarbeiter nicht so schnell anzunehmen sein, zumindest solange keine Unfallgefahren drohen.“

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

49

Arbeitsrecht bei Drogenmissbrauch



II. Drogen im Betrieb – Was ist erlaubt / verboten?

1. Ungeschriebenes (allgemeines) Drogenverbot

d) Insbesondere: Tätigkeiten im sog. sicherheitsrelevanten Bereich

Bei Tätigkeiten im sog. **sicherheitsrelevanten Bereich** kann bereits im Genuss geringer Mengen von Drogen, welche die zur Erbringung der Arbeit erforderlichen Fähigkeiten (z.B. Fahrtüchtigkeit) einschränken können, ein pflichtwidriger Drogenmissbrauch liegen. Folgende Tätigkeiten gelten als sicherheitsrelevant:

- *Führen von **Fahrzeugen** oder selbstfahrenden Arbeitsmaschinen,*
- *Arbeiten in **unmittelbarer Umgebung** von Fahrzeugen oder selbstfahrenden Arbeitsmaschinen,*
- *Arbeiten an Maschinen mit **ungeschützten, sich bewegenden Maschinenteilen** (z.B.: Kreissäge, Bohrmaschine),*
- *Umgang mit **Gefahrstoffen**,*
- ***Elektroarbeiten**,*
- *Arbeiten mit **Absturzgefahr**,*
- *Tätigkeiten in **Leitwarten** und **Steuerständen**,*
- ***Störungsbeseitigungs- und Wartungsarbeiten**,*
- *Umgang mit **Waffen**.*

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

50

II. Drogen im Betrieb – Was ist erlaubt / verboten?

1. Ungeschriebenes (allgemeines) Drogenverbot

Losgelöst davon werden insbesondere folgende **Personengruppen als Personen eingestuft, die eine sog. sicherheitsrelevante Tätigkeit ausüben:**

- Apotheker,
- Berufskraftfahrer,
- Chirurgen,
- Kranführer,
- Lokführer,
- Piloten,
- Rettungshelfer im Rettungsdienst,
- (Berufs-)Waffenträger.

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

51

II. Drogen im Betrieb – Was ist erlaubt / verboten?

2. Ausdrückliche Drogenverbote

e) Meldepflicht des Arbeitnehmers

Jeden Arbeitnehmer des Betriebes bzw. der Dienststelle trifft nach § 16 Abs. 1 ArbSchG bzw. § 16 Abs. 1 DGUV Vorschrift 1 (vormals GUV-V A 1 / BGV A 1) eine **Meldepflicht:**

ArbSchG: § 16 Besondere Unterstützungspflichten

(1) Die Beschäftigten haben dem Arbeitgeber oder dem zuständigen Vorgesetzten jede von ihnen festgestellte unmittelbare erhebliche Gefahr für die Sicherheit und Gesundheit sowie jeden an den Schutzsystemen festgestellten Defekt unverzüglich zu melden.

DGUV Vorschrift 1: § 16 Besondere Unterstützungspflichten

(1) Die Versicherten haben dem Unternehmer oder dem zuständigen Vorgesetzten jede von ihnen festgestellte unmittelbare erhebliche Gefahr für die Sicherheit und Gesundheit sowie jeden an den Schutzvorrichtungen und Schutzsystemen festgestellten Defekt unverzüglich zu melden.

D.h. drogenkonsumbedingte Ausfallerscheinungen bzw. (übermäßiger) Drogenkonsum anderer Mitarbeiter sind unverzüglich dem Arbeitgeber oder dem zuständigen Vorgesetzten zu melden. *vgl. Bengelsdorf in: FS Buchner (2009), S. 108, 113*

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

52

DGUV Vorschriften- und Regelwerk

- Um Ihrem umfassenden Aufträgen nach § 14 ff. SGB VII nachzukommen, erlassen die Unfallversicherungsträger (UV-Träger) DGUV Vorschriften, deren Einhaltung von den Aufsichtsdiensden der UV-Träger überprüft wird. Unterhalb dieser Vorschriftenebene haben die UV-Träger zudem ein umfassendes Regelwerk (Regeln, Informationen und Grundsätze) zur Unterstützung der Unternehmer und Versicherten bei der Wahrnehmung ihrer Pflichten im Bereich Sicherheit und Gesundheit erarbeitet.
- Die Fachbereiche und Sachgebiete der DGUV entwickeln das Vorschriften- und Regelwerk.
- Die derzeit gültigen Vorschriften, Regeln, Informationen und Grundsätze der DGUV finden Sie in der [DGUV Datenbank Publikationen](#)

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

53

Was ist die DGUV Vorschrift 1?

- **DGUV Vorschriften benennen Schutzziele für Sicherheit und Gesundheit** bei der Arbeit sowie branchen- oder verfahrensspezifische Forderungen an die Sicherheit und den Gesundheitsschutz. Sie haben im Sinne des SGB VII Gesetzescharakter, sind also rechtsverbindlich.
- Die Versicherten sind verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Unternehmers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sowie für Sicherheit und Gesundheitsschutz derjenigen zu sorgen, die von ihren Handlungen oder Unterlassungen betroffen sind.
- Die Unterweisung muss an die Gefährdungsentwicklung angepasst sein und erforderlichenfalls regelmäßig wiederholt werden. Auch die nach § 4 DGUV Vorschrift 1 geforderte Unterweisung muss „erforderlichenfalls wiederholt werden, mindestens aber einmal jährlich erfolgen; sie muss dokumentiert werden“.

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

54

DGUV Unterweisung

- Die arbeitsschutzrechtliche Pflicht zum Unterweisen hat der Arbeitgeber. Diese Pflicht kann er auf andere Personen schriftlich delegieren (§ 13 Abs. 2 Arbeitsschutzgesetz, und § 13 der DGUV-Vorschrift 1 "Grundsätze der Prävention").
- Die Unterweisung erfolgt mündlich in einer für die Beschäftigten verständlichen Form und Sprache. Grundlage und Inhalt von Unterweisungen sind die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilungen im Betrieb, die getroffenen Schutzmaßnahmen und die Erfahrungen mit ihrer Umsetzung.
- Unterweisungen müssen vor Aufnahme einer Tätigkeit und danach in regelmäßigen Abständen - mindestens jedoch einmal jährlich - durchgeführt werden.

Dr. Stefan Müller Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de