

Karl-Th. Wenchel

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz

Orientierungshilfe



Die Schriftenreihe „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ umfasst folgende Titel:

- Wenchel
„Orientierungshilfe“
- Debitz, Gruber, Richter
„Erkennen, Beurteilen und Verhüten von Fehlbeanspruchungen“
- Pohlandt, Heymer, Gruber
„Vermeiden von Fehlbeanspruchung durch Arbeitsgestaltung“
- Richter, Friesenbichler, Vanis
„Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg“

Unter Mitwirkung von:

- Dr. rer. nat. Uwe Debitz
 - Dr. rer. nat. habil. (Dipl.-Phys.) Harald Gruber
 - Dipl.-Psych. Cornelia Kleindienst
 - Dr. rer. nat. (Dipl.-Phys.) Andreas Pohlandt
 - Dr. rer. nat. (Dipl.-Psych.) Gabriele Richter
 - Dr. rer. nat. habil. (Dipl.-Phys.) Peter Richter
 - Dipl.-Psych. Karl-Thomas Wenchel
-

Karl-Th. Wenchel

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz

Orientierungshilfe

6. überarbeitete Auflage · Ausgabe Oktober 2009



Angaben zum Autor

Dipl.-Psych. Karl-Thomas Wenchel, Jahrgang 1956, 1984–1989 Studium am Institut für Psychologie der TU Darmstadt; danach Mitarbeiter der Berufsgenossenschaft Metall Nord Süd; befasst sich vornehmlich mit den Möglichkeiten der Prävention arbeitsbedingter psychischer Belastungen.

Impressum

© 2004 by InfoMediaVerlag e.K. · Wohlfahrtstraße 153 · 44799 Bochum
Telefon +49(0)2 34-3 38 69 50 · Telefax +49(0)2 34-3 38 69 50
www.infomediaverlag.com · info@infomediaverlag.com

Das Handbuch, einschließlich seiner Einzelbeiträge und Abbildungen, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Redaktion: Dr. H. Gruber

Gesamtherstellung: InfoMediaVerlag e.K.

Printed in Germany

ISBN: 978-3-935116-51-0

Vorwort



Die vorliegende Broschüre wurde erstellt, um Führungskräften und Verantwortlichen für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz Orientierung bei psychischen Belastungen von Mitarbeitern zu geben. Belastungen dieser Art können zu verringerten Arbeitsleistungen, zu höheren Unfallgefährdungen und zu gesundheitsschädlichen Folgen bis hin zur Arbeitsunfähigkeit führen.

Im Interesse der Beschäftigten wie auch im Interesse des Unternehmens sind die betrieblichen Führungskräfte, insbesondere direkte Vorgesetzte in die Pflicht genommen, um Abhilfe zu schaffen. Im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht sind sie verantwortlich, dass geeignete Maßnahmen eingeleitet werden. Dies trifft insbesondere auf arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren oder Belastungen zu, die zu Gesundheitsschäden führen können. Auch wenn keine wahrnehmbaren Belastungen vorliegen, kann die Fürsorgepflicht des Vorgesetzten notwendig werden. Dieser Fall wäre dann gegeben, wenn besondere Belastungen aus der Privatsphäre des Mitarbeiters zu Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit oder gar zur Selbstgefährdung führen.

Spätestens dann fangen die Unsicherheiten an: „Was ist zu tun? Wie spreche ich mit dem Mitarbeiter? Ist der Mitarbeiter noch arbeitsfähig oder darf er seine Tätigkeiten nicht mehr ausüben?“

Die vorliegende Broschüre soll Orientierung geben, wenn es um Fragen dieser Art geht. Sie soll verhindern, dass aus Unkenntnis nicht oder erst zu spät reagiert wird. Konzipiert ist diese Broschüre als **Hilfe zur Selbsthilfe**, indem sie



Informationen zur richtigen Situationseinschätzung und zum weiteren Vorgehen gibt.








Es werden konkrete psychische Belastungssituationen mit den entsprechenden Handlungsanforderungen an die Verantwortlichen dargestellt. Auf diese Weise kann ein Beitrag zur Handlungssicherheit all derer geleistet werden, die mit Problemen dieser Art konfrontiert sind.

Handlungssicherheit fördert Handlungsbereitschaft und ist damit die Voraussetzung, um in kritischen Situationen sicher zu reagieren. Wegschauen oder Verharmlosen als Folge von Unsicherheit darf es nicht geben. Zum Abbau dieser Unsicherheiten soll diese Broschüre orientierend beitragen.

Zur konkreten betrieblichen Umsetzung wird auf die Schriftenreihe „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ verwiesen (siehe Umschlag Seite 2).

Der Autor

Inhaltsübersicht

	Seite	
Was sind psychische Belastungen und wie entstehen sie?	7	
Zu welchen Folgen können psychische Belastungen führen?	11	
Vermeidung von psychischen Belastungen –		
1. Fürsorgepflicht und Verantwortung	17	
2. Schutzbedürftige Personen	21	
2.1 Jugendliche Arbeitnehmer	21	
2.2 Behinderte Mitarbeiter	23	
2.3 Ältere Arbeitnehmer	25	
Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?	28	
1. Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren	28	
2. Arbeitsbedingte psychische Belastungen	30	
3. Alkohol und Drogen	35	
4. Konflikte und Mobbing	41	
5. Kritische Lebensereignisse und Arbeitsunfälle	50	
6. Psychische Erkrankungen	54	
7. Häufiges Fehlen des Mitarbeiters	61	
8. Worauf ist bei Mitarbeitergesprächen zu achten?	63	
Wenn ich als Vorgesetzter nicht mehr weiter weiß?	66	
Anhang – Checkliste „Suchtmittel am Arbeitsplatz“	69	
Literatur	72	

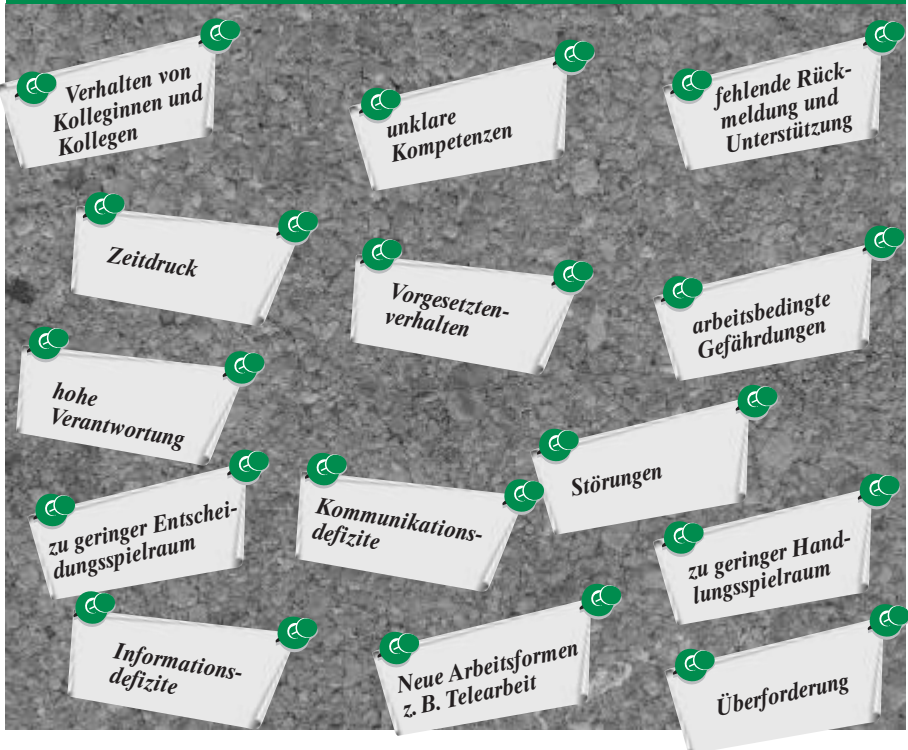
Was sind psychische Belastungen und wie entstehen sie?



Unter psychischen Belastungen versteht man nach DIN EN 10075 „die Gesamtheit aller Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“. Jede Tätigkeit – auch die vorwiegend körperliche – kann danach psychisch belasten. Die folgende Abbildung enthält dazu einige Beispiele.

Arbeitsbedingte psychische Belastungen

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz





Was sind psychische Belastungen und wie entstehen sie?

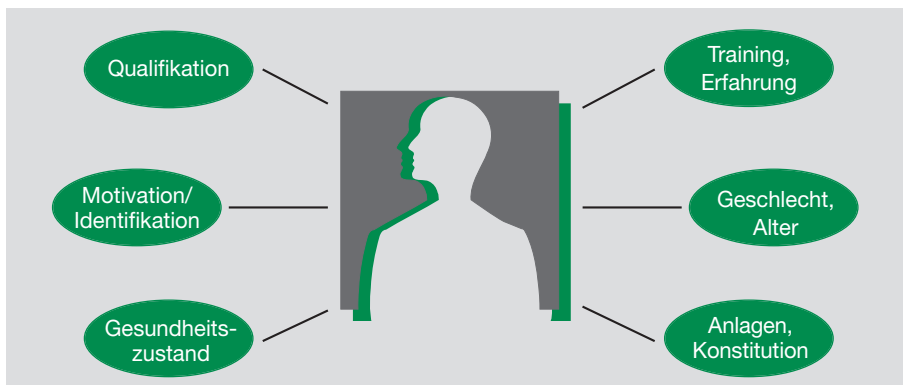
Merkmale psychischer Belastungen

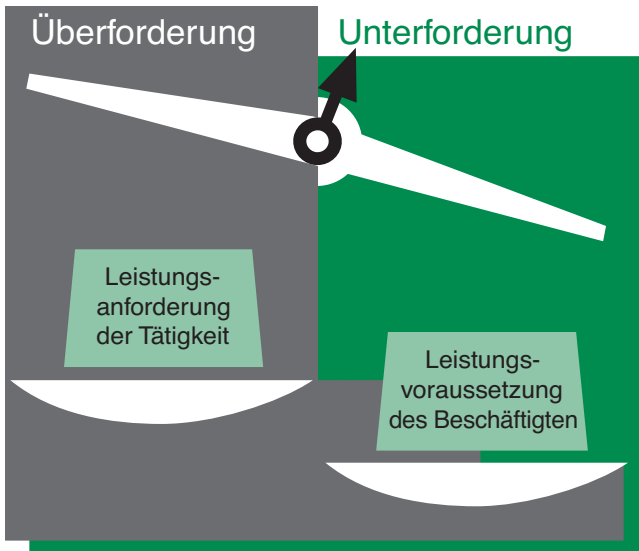
Arbeitsbedingte psychische Belastungen können u. a. folgende Merkmale aufweisen:

- Sie können vorhersehbar oder unvorhersehbar sein, z. B. stellen Störungen meistens unvorhersehbare Belastungen dar.
- Sie können vereinzelt oder in Kombination auftreten, z. B. hohe Verantwortung bei gleichzeitig geringem Handlungs- und Entscheidungsspielraum.
- Sie können vorübergehend oder permanent wirken. So stellt extreme Hitzearbeit in einem Stahlwerk eine permanente Belastung dar, die sich körperlich und psychisch auswirken kann.
- Sie sind in der Regel vermeidbar. Beispielsweise kann man Überforderung durch den Wechsel in eine andere Tätigkeit oder durch Qualifikation vermeiden.
- Sie können zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen mit krankheitsbedingten Ausfallzeiten führen. In diesen Fällen kann auch von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren gesprochen werden.

Belastungen können aber auch leistungssteigernd und motivationsfördernd sein. So kann eine leichte Überforderung

Merkmale der Leistungsfähigkeit





Waage der Leistungsanforderungen und Leistungsvoraussetzungen (Leistungsfähigkeiten)

durch die Arbeitsaufgabe zu einer erhöhten Anstrengung des Mitarbeiters führen. Wird trotz dieser Schwierigkeit das Arbeitsziel erreicht, kann es aufgrund dieses Erfolgserlebnisses zu einem Lerneffekt, zu einem Übungseffekt und zu einem Motivationseffekt kommen. Die persönlichen Eigenschaften oder Leistungsvoraussetzungen des Mitarbeiters spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle.

Entsprechen die persönlichen Leistungsmöglichkeiten nicht den speziellen Tätigkeitsanforderungen, kann es zur **Überforderung** des Mitarbeiters kommen. Die Folgen können sich in psychischer und in körperlicher Hinsicht auswirken. Aber auch der umgekehrte Fall ist denkbar und zwar dann, wenn Eignung, Qualifikation und Leistungsbereitschaft durch die Anforderungen der Tätigkeit nicht ausgeschöpft werden. Es kommt dann zur **Unterforderung**, was ebenfalls vom Mitarbeiter als belastend empfunden wird. Man spricht dabei auch von „**Überforderung durch Unterforderung**“.

**Überforderung
durch
Unterforderung**



Was sind psychische Belastungen und wie entstehen sie?

Wie in der Abbildung auf Seite 9 dargestellt, sind Über- oder Unterforderung nicht zu erwarten, wenn Leistungsvoraussetzung und Leistungsanforderung im Gleichgewicht sind. Von betrieblicher Seite gibt es festgelegte Auswahlverfahren, die sicherstellen, dass geeignete Beschäftigte zum Einsatz kommen.

Eignungsgerechter Mitarbeitereinsatz durch arbeitsmedizinische Vorsorge

Von staatlicher Seite wird ebenfalls ein Beitrag zum eignungsgerechten Mitarbeitereinsatz geleistet. Für bestimmte berufliche Anforderungen wurden arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen entwickelt, nach denen Beschäftigte vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Tätigkeit untersucht werden. Diese Untersuchungen werden von ermächtigten Ärzten nach festgelegten Regeln durchgeführt. Sinn und Zweck dieser Untersuchung ist die Feststellung der medizinischen Eignung, die für bestimmte Tätigkeiten Voraussetzung ist.

Zusammenfassung

Psychische Belastungen

- sind Einflüsse, die von außen auf die Beschäftigten einwirken und als psychisch belastend empfunden werden. Danach können sich alle Belastungen psychisch auswirken.
- treten häufig in kombinierter Form auf, beispielsweise Lärm in Verbindung mit Zeitdruck bei Nachtarbeit. Entscheidend ist hier die Dauer und Intensität der jeweiligen Belastung.
- hängen in ihren Wirkungen sehr stark von den individuellen Eigenschaften des jeweiligen Mitarbeiters ab. Belastungen können sich auch leistungsfördernd auswirken.
- treten in ihrer gesundheitsgefährdenden Form nicht auf, wenn den Anforderungen der Arbeitstätigkeit entsprechende Leistungsvoraussetzungen beim Mitarbeiter vorliegen.
- zeigen sich auch bei Unterforderung, wie etwa einseitig belastenden Arbeitsbedingungen. Man spricht dann von Überforderung durch Unterforderung.

Zu welchen Folgen können psychische Belastungen führen?



Die Auswirkungen von Belastungen im Allgemeinen und von psychischen Belastungen im Besonderen hängen wie bereits beschrieben neben der Belastungsart, der Belastungsintensität und Belastungsdauer von den Persönlichkeitsmerkmalen bzw. den Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter ab. So können gleiche Belastungssituationen bei verschiedenen Beschäftigten zu unterschiedlichen Reaktionen führen. Diese Reaktionen, die kurzfristig, d.h. während oder kurz nach einer bestimmten Belastungssituation auftreten, werden als Beanspruchungen bezeichnet.

Gleiche Belastungen können zu unterschiedlichen Reaktionen führen

Beispiel

Wenn infolge fehlerhafter Planung unter Zeitdruck gearbeitet werden muss (Belastung), kann der Mitarbeiter so stark beansprucht werden, dass er mit Stress reagiert. Ist der Zeitdruck nicht mehr gegeben, lässt das Stresserleben nach. Stress wäre in diesem Fall eine kurzfristige Folge der übermäßigen Beanspruchung. Diese Beanspruchung wiederum ist die unmittelbare Reaktion des Organismus auf die belastende Situation, d.h. auf den Zeitdruck.

Psychische Belastung

Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.

Psychische Beanspruchung

Die zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung auf die Einzelperson in Abhängigkeit von ihren eigenen habituellen und augenblicklichen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Auseinandersetzungen.



Zu welchen Folgen können psychische Belastungen führen?

Kurz-, mittel- und langfristige Folgen von Stress

Neben kurzfristigen und in der Regel gesundheitlich unbedenklichen Folgen kann es aber auch zu mittel- bis langfristigen Folgen bis hin zu Krankheiten kommen.

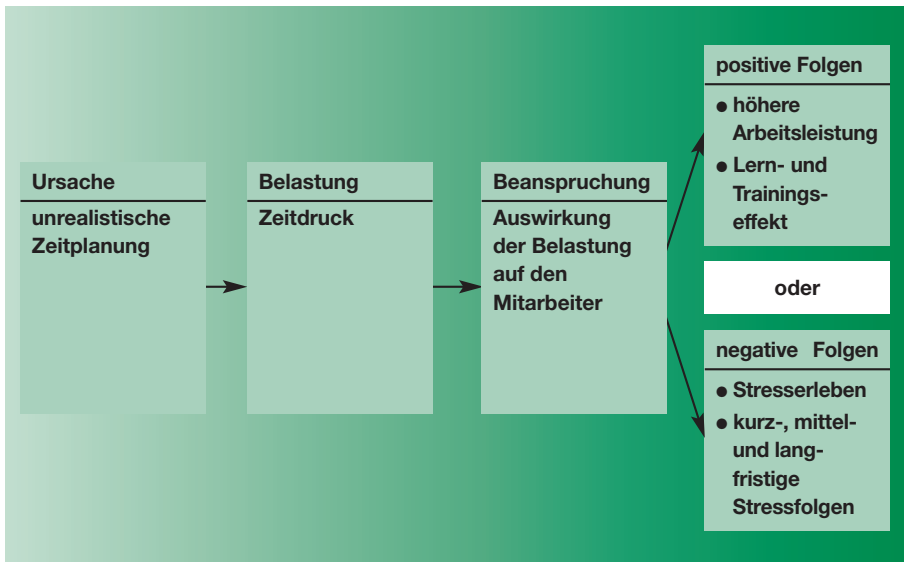
Um beim Beispiel Stress zu bleiben: Häufiger Zeitdruck kann als permanente Beanspruchung des Organismus zu stresstypischen Krankheiten führen oder diese begünstigen, wie etwa Magengeschwüre oder Bluthochdruck.

Persönlicher Lebensstil kann zu Belastungen führen

Belastungen und die daraus resultierenden Beanspruchungen können auch auf den persönlichen Lebensstil des Mitarbeiters oder auf gesundheitsschädliches Verhalten zurückzuführen sein. Vielzitierte Beispiele sind Rauchen oder gefährliche Sportarten.

In der nachfolgenden Abbildung werden diese Zusammenhänge verdeutlicht. Sie soll helfen, das dyna-

Ursache – Belastung – Beanspruchung – Folgen

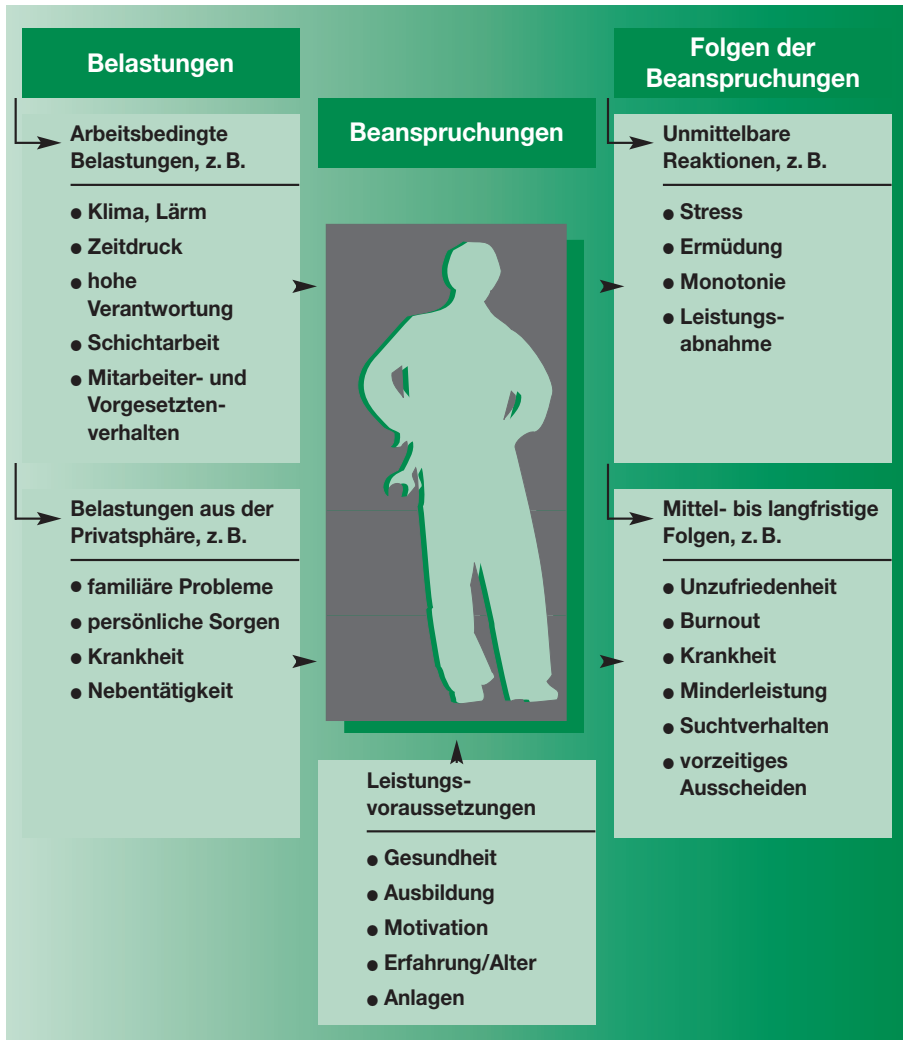


Zu welchen Folgen können psychische Belastungen führen?



mische Zusammenwirken zwischen Belastungen und Beanspruchungen sowie deren Folgen besser zu verstehen.

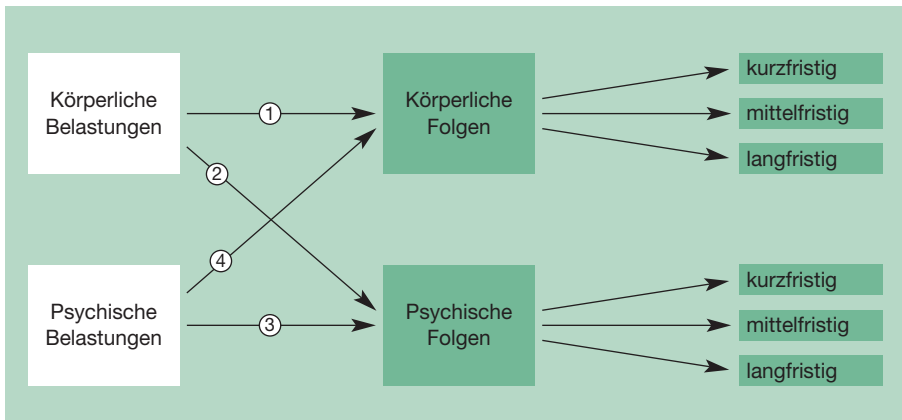
Negative Folgen von Belastungen





Zu welchen Folgen können psychische Belastungen führen?

Die durchaus naheliegende Schlussfolgerung, dass psychische Belastungen zu rein psychischen Folgen und körperliche Belastungen zu rein körperlichen Folgen führen, ist unzulässig. Wie bereits erwähnt, können grundsätzlich alle denkbaren Belastungen sowohl psychisch als auch körperlich (somatisch) wirken. Sogar Rückenbeschwerden können psychisch (mit) verursacht sein.



Körperliche und psychische Folgen von Belastungen

Erläuterungen und Beispiele

- ① Körperliche Belastungen führen zu körperlichen Folgen, etwa die Erschöpfung nach schwerer körperlicher Arbeit.
- ② Körperliche Belastungen führen zu psychischen Folgen, z.B. die nachlassende Konzentrationsleistung bei Hitzearbeit.
- ③ Psychische Belastungen führen zu psychischen Folgen, etwa Unzufriedenheit als Folge monotoner Arbeitsbedingungen.
- ④ Psychische Belastungen führen zu körperlichen Folgen
Kurzfristig: Anstieg des Blutdrucks bei Stress.
Langfristig: Entwicklung von psychosomatischen Erkrankungen wie etwa Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Zu welchen Folgen können psychische Belastungen führen?



Hier wird deutlich, dass so ziemlich jede Belastung als psychisch belastend empfunden werden kann. Die sich daraus ergebende Beanspruchung kann zu körperlichen und/oder psychischen Gesundheitsschäden führen. In der folgenden Tabelle sind wichtige Beanspruchungsfolgen in ihrer **zeitlichen Wirkung** aufgelistet.

Wie in der Tabelle dargestellt, können die Folgen zu hoher Beanspruchung von Anderen aus dem Verhalten der Betroffenen wahrgenommen werden. Dadurch sind Anhaltspunkte gegeben, ob eine Überlastung mit gesundheitlichen Gefährdungen beim Mitarbeiter vorliegt.

Das Beispiel auf Seite 16 schildert die in einem Unternehmen vorgefundene belastende Situation für die Mitarbeiter und die daraus abgeleiteten Maßnahmen.

Klassifikation möglicher negativer Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen

		Kurzfristige, aktuelle Folgen	Mittel- bis langfristige chronische Folgen
physiologisch, somatisch		<ul style="list-style-type: none"> 1 erhöhte Herzfrequenz 1 Blutdrucksteigerung 1 Adrenalinausschüttung („Stresshormon“) 	<ul style="list-style-type: none"> 1 allgemeine psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen z. B. Schlaflosigkeit 1 Unzufriedenheit, Resignation, Depression
psychisch (Erleben)		<ul style="list-style-type: none"> 1 Anspannung 1 Frustration 1 Ärger 1 Ermüdungs-, Monotonie- und Sättigungsgefühle 	
verhaltensmäßig	individuell	<ul style="list-style-type: none"> 1 Leistungsschwankungen 1 Nachlassen der Konzentration 1 Fehler 1 schlechte sensumotorische Koordination 	<ul style="list-style-type: none"> 1 vermehrter Nikotin-, Alkohol- und Tablettenkonsum 1 Fehlzeiten (Krankheitstage)
	sozial	<ul style="list-style-type: none"> 1 Konflikte 1 Streit 1 Aggression gegen andere 1 Rückzug (Isolierung) innerhalb und außerhalb der Arbeit 	



Zu welchen Folgen können psychische Belastungen führen?

Beispiel

In einem Betrieb mussten die Beschäftigten bei der Arbeit die ganze Schicht über weitgehend statisch an den gleichen Stellen auf kaltem Betonfußboden stehen. Die Folgen waren Erkältungskrankheiten sowie Nieren- und Blasenentzündungen. Die Gefahr von Thrombosen war dabei ebenfalls als erhöht anzusehen.

Maßnahmen: Es wurden beheizte Fußmatten in der Breite des jeweiligen Arbeitsplatzes ausgelegt. Obwohl es sich in diesem Beispiel um körperliche Folgen von Beanspruchungen handelte, musste auch von einer psychischen Belastung ausgegangen werden, da den Mitarbeitern die Ursache durchaus bekannt war, dennoch Maßnahmen längere Zeit unterblieben. Das Ganze vor dem Hintergrund, dass nach krankheitsbedingten Fehlzeiten so genannte Rückkehrgespräche mit den Mitarbeitern geführt wurden.

Resultat: Die Erkrankungen und damit die Ausfallzeiten gingen zurück. Die Zufriedenheit und Motivation nahm zu. Also ergab sich dadurch auch ein betriebswirtschaftlicher Effekt.

Zusammenfassung

Psychische Beanspruchungen

- Belastungen führen zu Beanspruchungen der Beschäftigten. Die Folgen dieser Beanspruchungen können kurz-, mittel- oder langfristiger Natur sein.
- Beanspruchungen nennt man die individuellen Reaktionen auf vorliegende Belastungen. Verschiedene Mitarbeiter reagieren auf gleiche Belastungssituationen mit unterschiedlichen Beanspruchungen.
- Die Folgen von Beanspruchungen können auf der Verhaltens-, der Erlebens- und der körperlichen Ebene registriert werden.
- Grundsätzlich können alle Belastungen zu psychischen Beanspruchungen führen.
- Belastungen können i. d. R. durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung so verändert werden, dass im Ergebnis günstige, d. h. leistungsförderliche Beanspruchungen entstehen.

Vermeidung von psychischen Belastungen

- Was können Vorgesetzte tun? -



1. Fürsorgepflicht und Verantwortung

Zur Vermeidung von gesundheitsschädlichen Arbeitsbelastungen und deren negativen Folgen sind die Vorgesetzten der Mitarbeiter wie auch diese selbst verantwortlich.

Die Verantwortung des Vorgesetzten basiert auf der Führungs- und Anordnungs-kompetenz. Nur Vorgesetzte können anordnen oder Weisungen erteilen. Dadurch darf es aber nicht zu unvermeidbaren Gefährdungen der Beschäftigten kommen.

Weisungsbefugnis bedingt somit auch immer eine besondere Verantwortung für die Beschäftigten. Diese Verantwortung kann als Fürsorgepflicht verstanden werden.

Weisungsbefugnis und Fürsorgepflicht sind wie die zwei Seiten einer Medaille.

Spätestens jetzt stellt sich die Frage, wie denn diese Pflicht konkret wahrzunehmen ist, oder anders formuliert: Was müssen Vorgesetzte tun, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern?

Aufgrund der Weisungsbefugnis und der daraus resultierenden Fürsorgepflicht gelten für die Vorgesetzten folgende Grundanforderungen:

Weisungsbefugnis bedingt Fürsorgepflicht

Vermeidbare Gefährdungen und Belastungen abstellen

Dieser Ansatz orientiert sich in erster Linie an den räumlichen, technischen und organisatorischen Arbeitsbedingungen.

Sicherheit durch sichere Arbeitsbedingungen



Aus dieser Notwendigkeit müssen Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden. Für deren Realisierung ist der Arbeitgeber verantwortlich. Alle konkreten technischen und organisatorischen Maßnahmen, die sich aufgrund der Beurteilungen ergeben, sind ebenfalls Aufgabe des Arbeitgebers.

Gefährdungsbeurteilungen müssen neben dem Normalbetrieb auch die besonderen Betriebszustände berücksichtigen, da hier erfahrungsgemäß psychische Fehlbeanspruchungen häufig vorkommen.

Besondere Betriebszustände sind:

- Inbetriebnahme/Probetrieb,
- Einrichten,
- Stillsetzen,
- Instandsetzung/Wartung/Pflege,
- Störungen/Havarien und
- Montage/Demontage.

Als eine wertvolle Hilfe kann dabei der „Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung“ (Gruber 2008) genannt werden.

Wie sicher ist Ihr Betrieb?

Um mit wenig Aufwand herauszufinden, wie sicher die Arbeitsplätze sind, bietet sich eine einfache Fragetechnik an, die auf Defizite hinweisen kann.

Dem Mitarbeiter werden dabei die folgenden **vier Fragen** gestellt:

1. Bei welchen Tätigkeiten kam es in den letzten zwei bis drei Jahren zu kritischen Situationen oder sogar zu Unfällen?
2. Welche Konsequenzen wurden daraus gezogen?
3. Könnten sich solche Ereignisse wiederholen?
4. Wenn ja: Was müsste noch getan werden?

Leistungs- und qualifikationsgerechter Einsatz der Beschäftigten

Sicherheit durch sicheres Verhalten

Da sich nicht alle arbeitsbedingten Gefährdungen beseitigen lassen und bestimmte Tätigkeiten typische, nicht vermeidbare Gefährdungen aufweisen, dürfen nur geeignete



Mitarbeiter eingesetzt werden. Diese müssen sowohl über die entsprechende Qualifikation als auch über ein realistisches Gefahrenbewusstsein verfügen. Somit können mögliche Gefahren durch sicheres Verhalten vermieden werden. So wird unterwiesenes Personal an hochgelegenen Arbeitsplätzen geeignete Absturzsicherungen verwenden und sich damit der Gefährdung entsprechend verhalten.

Die Verantwortung dafür tragen die Vorgesetzten. Die Verpflichtung zur Unterweisung bzw. Information der Beschäftigten ist eine Konsequenz dieser Verantwortung.

Weitere Anforderungen an das Vorgesetztenverhalten sind in der folgenden Abbildung dargestellt.



*Sicherheit durch
Fürsorgepflicht
des Vorgesetzten*

Verantwortung und Fürsorgepflicht des Vorgesetzten

Das Handeln im akuten Fall dürfte die meisten Probleme aufwerfen. Darunter ist zu verstehen, dass Verhaltensauffälligkeiten von Mitarbeitern zu Gefährdungen, zu Selbstge-



fährdungen oder zu betriebsschädlichem Verhalten führen können. In solchen Situationen müssen die verantwortlichen Vorgesetzten sofort und in angemessener Weise reagieren.

Die Problematik dieser Vorgesetztenpflicht lässt sich am Beispiel von alkoholabhängigen Beschäftigten gut verdeutlichen, die infolge ihrer Trunkenheit auch gegen ihren Willen vom Arbeitsplatz entfernt werden müssen, wenn die Arbeitsfähigkeit nicht mehr, eine Selbst- oder Fremdgefährdung jedoch um so stärker gegeben ist. Liegen Alkohol- oder Drogenprobleme bei Beschäftigten vor, müssen Vorgesetzte aufgrund rechtlicher Vorgaben reagieren.

Zur Vermeidung psychischer Belastungen fehlen konkrete Rechtsgrundlagen

Gerade beim Vorliegen von psychischen Belastungen fehlen häufig konkrete gesetzliche Vorgaben oder sonstige Richtlinien, die den Vorgesetzten Handlungssicherheit geben. Dennoch muss er die Situation realistisch einschätzen und angemessen reagieren können.

Auch wenn es ein „**Wo steht das**“ nicht gibt, muss reagiert werden, im Sinne des Mitarbeiters und im Sinne eines ungestörten Betriebsablaufes. Die Handlungsmaxime für Vorgesetzte lautet daher:

Erkennen, wo und welche Hilfe notwendig ist und erste Schritte einleiten!

Auch Vorgesetzte brauchen Unterstützung

Bei allen weiteren Schritten benötigen auch Vorgesetzte Hilfe. Diese muss durch interne oder externe Fachleute erfolgen.

Eine erste Adresse sind dabei Arbeitsmediziner, die fachkundig das weitere Vorgehen veranlassen können.

Es soll an dieser Stelle nicht vergessen werden, dass die grundlegenden Arbeitsschutzbestimmungen auch einen notwendigen Beitrag zur Vermeidung von psychischen Belastungen leisten. Auf die rechtliche Seite soll jedoch hier nicht eingegangen werden.



2. Schutzbedürftige Personen

Schutzbedürftige Personen unterliegen der besonderen Fürsorgepflicht der Vorgesetzten. Diese Pflicht hat sowohl vorsorgenden als auch nachsorgenden Charakter. Um arbeitsbedingte psychische Belastungen zu vermeiden, müssen alle eventuellen Leistungseinschränkungen dieser Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Zu schutzbedürftigen Personen zählen:

- **jugendliche Arbeitnehmer,**
- **werdende/stillende Mütter,**
- **behinderte Beschäftigte,**
- **ältere Arbeitnehmer und**
- **Rehabilitanden.**

*Besondere
Fürsorgepflicht bei
schutzbedürftigen
Personen*

Am Beispiel jugendlicher und älterer Arbeitnehmer sowie am Beispiel behinderter Mitarbeiter wird nachfolgend auf die besondere Situation dieser Beschäftigten eingegangen.

2.1 Jugendliche Arbeitnehmer

Der besondere Schutz jugendlicher Beschäftigter ergibt sich aus der besonderen Situation Jugendlicher. Mit dem Eintritt in das Berufsleben wechseln die Jugendlichen in eine ihnen bislang fremde soziale Umgebung, die auf die Situation erwachsener Menschen zugeschnitten ist, in der sie sich aber zurechtfinden müssen.

Im Folgenden werden drei Problembereiche der Beschäftigung Jugendlicher näher dargestellt.

■ **Höhere Unfallgefährdung bei Jugendlichen**

Wie die Erfahrung zeigt, sind junge Menschen einem wesentlich höheren Unfallrisiko ausgesetzt. Die Gründe dafür liegen in der Unerfahrenheit in Bezug auf die Arbeitstätigkeit und ihren möglichen Gefährdungen. Daraus resultiert ein geringeres Sicherheitsbewusstsein.



Jugendliche orientieren sich an Vorbildern ...
...an guten und leider auch an schlechten

Aufgrund ihrer Unerfahrenheit orientieren sich Jugendliche am Arbeitsverhalten von erwachsenen Kollegen. Diese gelten für sie häufig als Vorbilder. Zeigt beispielsweise ein älterer und erfahrener Kollege sicherheitswidriges Verhalten, so steigt bei einem jugendlichen Beobachter die Wahrscheinlichkeit der Nachahmung. Aufgrund der geringeren Erfahrung ist bei Jugendlichen dann von einer stärkeren Unfallgefährdung auszugehen. Das sicherheitswidrige Verhalten älterer Kollegen dient Jugendlichen nicht selten auch als Rechtfertigung, es ebenso zu tun. Am problematischsten ist sicherheitswidriges Verhalten, wenn es von Vorgesetzten gezeigt oder „vorgelebt“ wird. Motivation zum sicheren Verhalten wird dann umso schwerer.

■ Geringere körperliche Leistungsfähigkeit

Jugendliche im Alter von 15 bis 17 Jahren befinden sich in der Regel noch in der Wachstumsphase und haben die körperlichen und geistigen Leistungsvoraussetzungen von Erwachsenen häufig noch nicht erreicht.

Gefährdungen und Belastungen als Folge dieser geringeren Leistungsfähigkeit müssen vermieden werden.

- *Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, welche die individuell unterschiedlichen Körperabmessungen berücksichtigt. So gibt es Jugendliche, die mit 15 Jahren ausgewachsen sind, während 17-Jährige sich noch im Wachstum befinden.*
- *Verbot bestimmter, besonders belastender oder gefährdender Tätigkeiten, z. B.*
 - *Akkordarbeit,*
 - *Arbeiten, die mit erhöhten Unfallgefahren verbunden sind,*
 - *Tätigkeiten, die dauerhaft über 8 Stunden täglich und 40 Stunden wöchentlich hinausgehen.*

■ Anpassung an das Arbeitsleben führt zu erhöhtem Stressniveau

Die Anpassung Jugendlicher an das Arbeitsleben stellt einen Vorgang dar, der sich auf mehreren Ebenen abspielt und häufig stressauslösenden Charakter hat.



Dieses Stresserleben kann zu einer Belastung des Jugendlichen führen, die häufig zu vorzeitiger Aufgabe eines Lehr- oder Arbeitsverhältnisses führt.

Wie die folgende Aufzählung zeigt, kann so ziemlich alles als neuartig und möglicherweise stressauslösend wahrgenommen werden:

- *Ungewohnte Tagesrhythmik und im Vergleich zur Schule längere Abwesenheit von zu Hause.*
- *Arbeitsinhalte, Arbeitsweisen, Arbeitsmittel und entsprechende Regeln der Zusammenarbeit.*
- *Neue Kollegen und neu zu knüpfende soziale Beziehungen.*

**Stress durch
Anpassung an das
Arbeitsleben**

Die sich daraus ergebenden Anpassungsleistungen werden häufig überlagert durch die typischen Probleme von Jugendlichen, die ihre pubertäre Entwicklungsphase noch nicht abgeschlossen haben.

2.2 Behinderte Mitarbeiter

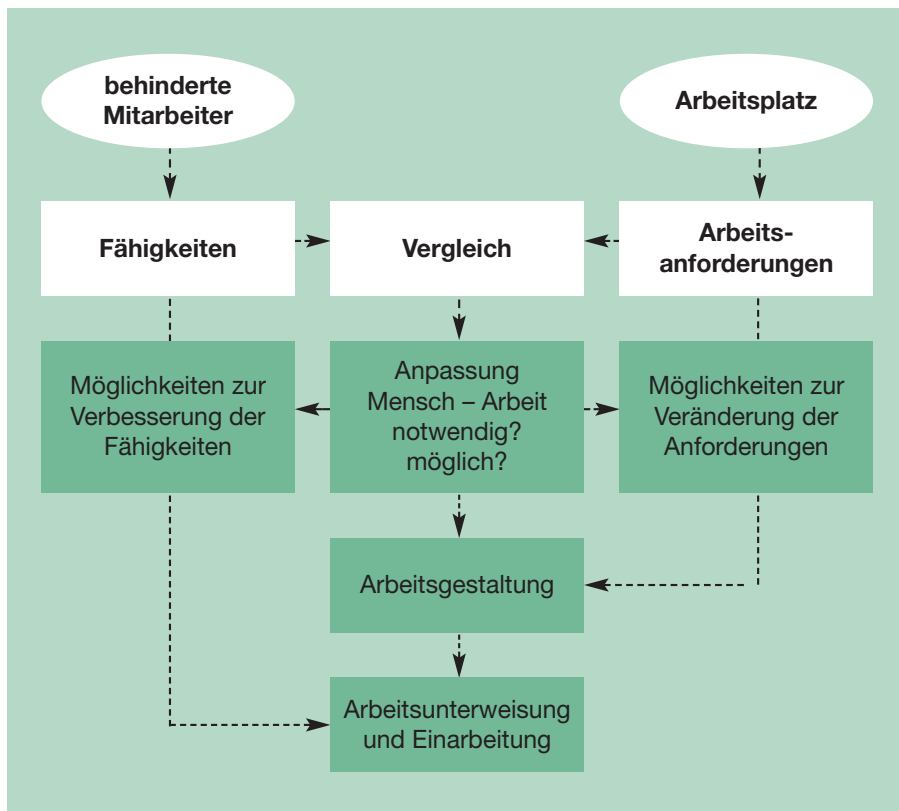
■ Behindertengerechte Beschäftigung

Behinderte Beschäftigte können ihre volle Leistungsfähigkeit erbringen, wenn ihr Arbeitsplatz entsprechend der jeweiligen Behinderung gestaltet ist.

Grundsätzlich bieten sich hier zwei Lösungen an:

- Platzierung, d.h. Zuordnung des Mitarbeiters an einen Arbeitsplatz, der seinen Fähigkeiten entspricht und
- die Anpassung der Arbeit an die Behinderung durch ergonomische Arbeitsplatzgestaltung.

Die Vorgesetzten unterstützen die Eingliederung der behinderten Mitarbeiter. Außerdem müssen sie ein Augenmerk für eventuell neu auftretende Gefährdungen und Belastungen des Mitarbeiters haben. In der folgenden Abbildung ist das Grundprinzip der behindertengerechten Beschäftigung dargestellt.



Behindertengerechte Beschäftigung*)

■ Soziale Integration

Soziale Integration und Akzeptanz ist für die erfolgreiche Beschäftigung von behinderten Mitarbeitern notwendig. Kollegen müssen dazu vorbereitet werden, damit Vorurteile abgebaut und Verständnis aufgebaut werden können.

*) Grundprinzip der behindertengerechten Beschäftigung, siehe auch Wieland, K., „Technische Arbeitshilfen – Handbuch zur ergonomischen und behindertengerechten Gestaltung von Arbeitsplätzen“, Schriftenreihe der baua Fa 18, Dortmund 1992



Folgendes sollte beachtet werden:

- Behinderte Mitarbeiter sollen an formellen und informellen Informationen teilhaben. Unter formellen Informationen sind insbesondere Unterweisungen und Arbeitsanweisungen zu verstehen.

Informelle Informationen können beispielsweise Pausengespräche sein. Gerade bei behinderten Beschäftigten, die neu am Arbeitsplatz sind, besteht die Gefahr von Informationsdefiziten und nicht immer fragen die Betroffenen nach.

- Benennung eines Ansprechpartners, der in puncto Kommunikation für einen „kurzen Draht“ sorgt. Dabei muss der Eindruck vermieden werden, dass es zu einer Art Überbehütung kommt.
- Für die direkten Vorgesetzten gelten besondere Fürsorgepflichten gegenüber Behinderten. Allein daraus sollte sich die Notwendigkeit ableiten, dass Kommunikation bzw. Information in Form von Mitarbeitergesprächen stattfindet.

Allerdings ist auch hier der Eindruck zu vermeiden, dass diese Gespräche häufiger mit Behinderten als mit den übrigen Kollegen geführt werden.

Unterstützung durch Kollegen

■ Leistungsfähigkeit von behinderten Mitarbeitern

Behinderte Mitarbeiter zeigen das gleiche Leistungsverhalten wie ihre nicht behinderten Kollegen. Eignungsgerechter Einsatz, ergonomische Anpassung des Arbeitsplatzes und soziale Integration gelten dabei als Voraussetzung.

Beim Einsatz von behinderten Beschäftigten werden Arbeitgeber finanziell und fachlich unterstützt. In Deutschland sind das die Integrationsämter, die ihre wertvollen Dienste anbieten.

2.3 Ältere Arbeitnehmer

■ Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung

Eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung muss sich an den Anforderungen orientieren, denen ältere Mitarbeiter auf Dauer nicht mehr vollständig gewachsen sind. Bei der



Bedingungen altersgerechter Arbeitsplatz- gestaltung

Gestaltung von Arbeitsplätzen für ältere Beschäftigte sollten aus arbeitsmedizinischer Sicht folgende Belastungen nach Möglichkeit vermieden werden:

Die Arbeitsumwelt betreffend

- *übermäßige Hitze oder Feuchtigkeit*
- *verunreinigte Luft*
- *unzureichende Beleuchtung oder Blendung*
- *übermäßiger Lärm*

Die Ausstattung und Gestaltung des Arbeitsplatzes betreffend

- *Arbeitsplätze, die zu längerem Sitzen, Beugen, Strecken oder Stehen zwingen*
- *anhaltende statische Haltearbeit, z. B. bei Überkopfarbeit*
- *Gefahrenmomente, die zum Ausrutschen oder Stolpern führen können*
- *Tätigkeiten, bei denen intensiv Augen und Ohren gebraucht werden*
- *komplizierte, doppelsinnige Anzeigevorrichtungen*

Die Organisation der Arbeit betreffend

- *fremdbestimmtes Arbeitstempo*
- *plötzlich anfallende schwere Arbeit*
- *kontinuierlich schwere Arbeit*
- *zu wenig Ruhepausen*

Verknüpfung von Merkmalen, die besondere Schwierigkeiten verursachen

- *schwere Arbeit in heißer Umgebung*
- *Arbeiten mit hoher Sehleistung bei schlechter Beleuchtung oder Blendeeinwirkung*
- *schwere Arbeit bei festgelegtem Tempo*
- *komplizierte Anzeigevorrichtungen, die unter Zeitdruck abgelesen werden müssen*
- *Arbeiten, bei denen Anweisungen und Signale in lauter Umgebung gegeben werden*



■ Wahrnehmung und Reaktionsfähigkeit

Alterungsprozesse sind normale Vorgänge, die eine Vielzahl von Veränderungen beinhalten. Dazu gehören auch eine verzögerte Wahrnehmung und eine nachlassende Reaktionsgeschwindigkeit. Dadurch kann es zu einer höheren Unfallgefährdung bei älteren Mitarbeitern kommen.

Studien zur Unfallhäufigkeit, insbesondere bei Verkehrsunfällen belegen jedoch, dass ältere Verkehrsteilnehmer nicht häufiger, sondern seltener beteiligt sind. Auf einen verschuldeten Verkehrsunfall der über 60-Jährigen kommen mehr als zehn der 18- bis 25-Jährigen. Hier spielen Besonnenheit und Erfahrung älterer Fahrer einen entscheidenden Einfluss. Dennoch kann es im Arbeitsleben kritisch werden, insbesondere, wenn ältere Beschäftigte versuchen, das Leistungsvermögen von jüngeren Kollegen zu halten. Da die körperlichen und geistigen Reserven stärker in Anspruch genommen werden müssen, reichen die verbleibenden Möglichkeiten zur Bewältigung kritischer Situationen unter Umständen häufig nicht mehr aus.

*Weniger
Verkehrsunfälle bei
älteren Menschen*

■ Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter

Aufgrund natürlicher altersbedingter Einschränkungen sind ältere Mitarbeiter nicht zwangsläufig weniger leistungsfähig. Durch Besonnenheit und Erfahrung, aber auch durch eine entsprechende Arbeitsplatzgestaltung können natürliche Einschränkungen ausgeglichen werden. Bei Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Erfahrung, voraussetzen, haben ältere Mitarbeiter Vorteile gegenüber ihren jüngeren Kollegen, beispielsweise bei der Betreuung von Behinderten oder Auszubildenden.

Dennoch: Auch für ältere Mitarbeiter sind Qualifikation und Fortbildung notwendig.

Sie sollten allerdings, wenn möglich, in altershomogenen Teams durchgeführt werden.



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?

1. Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren

Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren können zu arbeitsbedingten Erkrankungen und damit auch zu krankheitsbedingten Ausfällen führen. Hinter dem Begriff „arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren“ verbirgt sich eine Vielzahl von möglichen Belastungen oder Gefährdungen, die sich auf der körperlichen und der psychischen Ebene auswirken können.

Liegen Belastungen vor, die vom Mitarbeiter nicht mehr bewältigt werden können, müssen Vorgesetzte reagieren. Dabei sind folgende konkrete Anlässe zu nennen:

Anlässe zum Reagieren

- sichtbare Überforderung des Mitarbeiters, die mit einer Einschränkung der Arbeitsleistung einhergeht,
- offene Klagen des Mitarbeiters über die Schwierigkeiten der Arbeitsausführung,
- Erschöpfungszustände, die durch willkürliche Kurzpausen zu kompensieren versucht werden,
- häufige krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeiten und
- Hinweise von Kollegen zur Gefährdung oder Belastung des Mitarbeiters.

Mögliche Ursachen arbeitsbedingter Überforderung

In einem Mitarbeitergespräch müssen die Vorgesetzten die genauen Ursachen, die zur Überforderung führen, klären. Dabei bieten sich folgende Fragen an:

- Ist der Mitarbeiter ausreichend unterwiesen und qualifiziert?
- Ist der Mitarbeiter aufgrund körperlicher und geistiger Leistungsmerkmale für die Tätigkeit geeignet (z. B. arbeitsmedizinische Vorsorge)?
- Besitzt der Mitarbeiter geeignete Arbeitsmittel und funktionsfähige Schutzausrüstungen?
- Ist das Arbeitsverfahren bzw. die Organisation so gestaltet, dass keine Gefährdungen auftreten können?



- Wurden an diesem Arbeitsplatz bereits Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt?
- Gibt es sonstige Belastungssituationen im persönlichen Umfeld, z. B. Konflikte mit Arbeitskollegen oder Belastungen, die im privaten Lebensbereich verursacht werden und deren Folgen sich auch am Arbeitsplatz auswirken?

Durch die Beantwortung dieser Fragen erhalten die Vorgesetzten die Informationen, die sie für das weitere Vorgehen benötigen. Mit Hilfe des folgenden Schemas kann dabei systematischer vorgegangen werden.

Gelingt es den Vorgesetzten zusammen mit dem Mitarbeiter konkrete Ursachen zu finden, können gezielte Maßnahmen eingeleitet werden. Solche Maßnahmen sollten allerdings von beiden Seiten getragen werden.

Orientierungsschema zum Erkennen der Probleme





2. Arbeitsbedingte psychische Belastungen

Psychische Belastungen durch Überforderung und Unterforderung

Zu den arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren zählen auch psychische Belastungen, sofern diese durch die Arbeitstätigkeit ausgelöst werden und zu Leistungseinbußen, Befindlichkeitsstörungen oder Erkrankungen führen.

Arbeitsbedingte Belastungen können dabei sowohl zu Überforderung als auch zu Unterforderung führen.

- *Zeit- oder Termindruck zu hohe Anforderungen durch die Arbeitsaufgaben*
- *häufige oder unerwartete Störungen und Unterbrechungen*
- *keine oder zu wenig Abwechslung*
- *Informationsmangel*
- *zu wenig Anforderungen durch die Arbeitstätigkeit.*

Charakteristische Merkmale monotoner Arbeitsbedingungen

Überforderung und Unterforderung können in quantitativer und qualitativer Hinsicht entstehen. Folgende Abbildung stellt die dabei möglichen Kombinationen dar:

Kombination von Über- und Unterforderung in unterschiedlichen Bereichen der Arbeit

	Überforderung	Unterforderung
quantitativ (Höhe der Beanspruchung)	quantitative Überforderung z. B. Zeitdruck	quantitative Unterforderung z. B. zu wenig zu tun; Daueraufmerksamkeit bei Überwachungstätigkeiten
qualitativ (Art der Beanspruchung)	qualitative Überforderung z. B. unklare Aufgaben; Grenzen der Ausführbarkeit nicht beachtet	qualitative Unterforderung z. B. zu einfache Anforderungen; Fähigkeiten/Qualifikationen nicht genutzt



Mögliche Folgen der Unter- bzw. Überforderungen werden nachfolgend an zwei Beispielen erläutert:

■ **Monotonie**

Auslösende Situation

- keine Abwechslung durch die Tätigkeit
- die Qualifikation des Mitarbeiters wird nicht gefordert
- keine Möglichkeit zur gedanklichen Auseinandersetzung

Reaktion beim Mitarbeiter

- reagiert nach einiger Zeit mit Interessenlosigkeit
- es stellen sich Langeweile und Müdigkeit ein
- verringerte Arbeitszufriedenheit
- Erleben von Monotonie

Folgen

- nachlassende Konzentrationsfähigkeit bzw. Verringerung der Aufmerksamkeit
- dadurch erhöhte Unfallgefahr
- Unlustgefühle, Frustration
- langfristige Abnahme der Arbeitszufriedenheit
- erhöhte Krankheitsauffälligkeit

Möglichkeiten der Abhilfe

- monotone Arbeitsbedingungen durch zusätzliche Tätigkeitsbereiche anreichern
- dauerhafte Bindung der Aufmerksamkeit vermeiden

dadurch

- Verbesserung der Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit
- Fehlhandlungen reduzieren, dadurch auch geringere Unfallgefahr
- höhere Arbeitszufriedenheit

Fließbandarbeit kann zu Monotonie führen,

wenn nur eine oder wenige Handlungen vom Mitarbeiter auszuführen sind. Wird die Tätigkeit durch weitere Tätigkeiten ergänzt, ist mit einer Abnahme der negativen Beanspruchungsfolgen zu rechnen. Möglich wäre etwa ein systematischer Arbeitsplatzwechsel mit kurzen Zeitzyklen.



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?

■ Stress

Auslösende Situation

- häufige und unvorhergesehene Störungen
- unrealistische Zeitvorgaben
- Zeitdruck

Reaktionen beim Mitarbeiter

- Erregung, Spannung, innere Unruhe
- Sorge um die Erfüllbarkeit der Arbeitsaufgabe

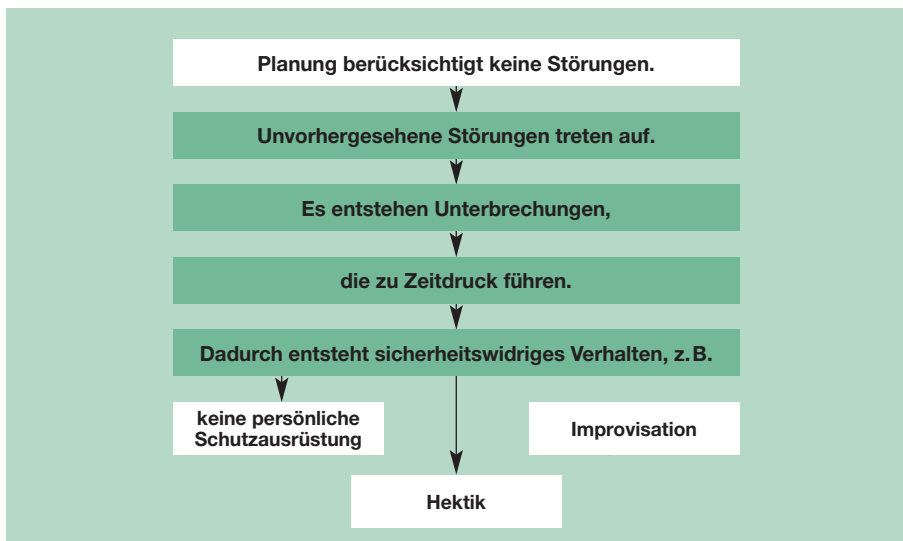
Folgen

- Hektik und Konfusion
- erhöhte Unfallgefahr
- offene und verdeckte Aggressionen
- langfristig: Belastung des Herz-Kreislauf-Systems

Möglichkeiten der Abhilfe

- erweiterte Entscheidungsbefugnisse einräumen
- Zeitvorgaben überprüfen
- Verhaltensregeln bei Störungen festlegen
- Stressbewältigungstechniken anbieten

Möglichkeit des Entstehens sicherheitswidrigen Verhaltens





Die vor genannten Merkmale treten auf, wenn Mitarbeiter durch Stress deutlich überfordert sind. Auch die Dauer der Beanspruchung spielt eine Rolle. Langfristige Überforderung kann das Entstehen bestimmter Krankheiten fördern, während kurzfristige Stresssituationen eher zu einer erhöhten Unfallgefährdung führen.

Dazu das folgende Beispiel:

Beispiel

Ein Baustellenleiter ist verantwortlich für die fristgerechte Bauausführung. Daher sind für Teilabschnitte bis zur Endabnahme feste Zeitvorgaben gegeben. Allerdings setzen diese Vorgaben einen störungsfreien Baubetrieb voraus, der in Wirklichkeit nicht zu erwarten ist.

Störungen sind Unterbrechungen, die sich zu einem erheblichen Zeitverlust aufaddieren können. Je stärker der Zeitdruck (Übergabetermin), desto stärker wird das Stresserleben. Die Gefahr von hektischem und sicherheitswidrigem Verhalten ist dann sowohl beim Baustellenleiter als auch bei den Bauarbeitern als erhöht anzusehen.

Den Zusammenhang verdeutlicht die Abbildung auf Seite 32. Stresserleben muss nicht notwendigerweise nur negative Auswirkungen haben; Stress kann sich ebenfalls positiv auswirken. Das ist dann der Fall, wenn Mitarbeiter durch ihre Tätigkeit gefordert, aber nicht überfordert werden, d. h. sie können den Anforderungen dank ihrer Erfahrungen, Übungen und Qualifikationen gerecht werden.

In diesem Fall kann sogar von positiven Effekten und Erfolgserlebnissen ausgegangen werden.

*Positive
Wirkungen
von Stress*

■ Was können Vorgesetzte tun?

Die Einschätzung einer psychischen Belastung durch Dritte (Vorgesetzte) ist häufig recht schwierig. Nur im offenen Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitern kann es zu einer Klärung kommen. Allerdings nur, wenn zuvor eine vertrauensvolle Basis geschaffen wurde und dadurch keine Befürchtungen wegen möglicher Nachteile beim Mitarbeiter entstehen.



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?

Die technischen oder organisatorischen Maßnahmen sind, wie an den beiden Beispielen deutlich wird, sehr unterschiedlich. Die Entscheidung und die Realisierung muss von Fachleuten, z. B. von Arbeitsvorbereitern, vorgenommen werden. Liegen komplexe und nur schwer zu durchschauende Belastungssituationen vor, die nicht nur Einzelpersonen betreffen, müssen weitere Experten zur Hilfe herangezogen werden (siehe Umschlag Seite 2). Arbeitspsychologische oder arbeitswissenschaftliche Beratungseinrichtungen können hier weiterhelfen.

Bisher wurden Belastungen genannt, die unmittelbar mit der Arbeitstätigkeit im Zusammenhang stehen. Darüber hinaus gibt es weitere Belastungen, die in keinem Zusammenhang zur Tätigkeit stehen, deren Auswirkungen sich jedoch im Arbeitsverhalten der Mitarbeiter zeigen. Aus diesem Grund werden einige dieser Belastungen hier kurz aufgeführt.



3. Alkohol und Drogen

Alkohol

■ Alkoholmissbrauch bei Mitarbeitern

Alkoholisierete Beschäftigte können die Betriebssicherheit gefährden. Dies ist der Fall, wenn Mitarbeiter infolge des Alkoholkonsums nicht mehr in der Lage sind, ihre Arbeit ohne Gefahr für sich oder andere auszuführen.

Alkohol kann zum Betriebsproblem werden

Alkoholkonsum im Betrieb ist danach in bescheidenen Mengen durchaus möglich, sofern es zu keiner Gefährdung kommt und sofern kein generelles Alkoholverbot besteht. Bei Tätigkeiten mit erhöhten Gefährdungen ist der Alkoholkonsum normalerweise von Seiten des Betriebes heruntersagt.

Außer bei diesen Einschränkungen gibt es keine absolut festgelegten Grenzen mit Ausnahme der staatlichen Promillegrenzen, die sich auf den allgemeinen Straßenverkehr beziehen. Die direkten Vorgesetzten haben daher eine besondere Verantwortung, wenn es um die Entscheidung der Arbeitsfähigkeit infolge von Alkoholkonsum geht.

■ Angaben zur Verbreitung des Alkoholproblems

Die folgenden Angaben beziehen sich auf Deutschland.

- Nach Schätzung der Deutschen Hauptstelle gegen Suchtgefahren (DHS) sind etwa 2,5 Millionen Menschen in Deutschland alkoholabhängig oder stark alkoholgefährdet. Das sind 3 % der Gesamtbevölkerung und 5 % der erwachsenen Bevölkerung.
- Nach Angaben der DHS konsumiert jeder Bundesbürger im Schnitt 10,1 l reinen Alkohol pro Jahr.



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?

- 10–30 % der Arbeitsunfälle ereignen sich unter Alkoholeinfluss.
- Alkoholranke Mitarbeiter erbringen nur etwa $\frac{3}{4}$ ihrer eigentlichen Arbeitsleistung.

■ Woran können Vorgesetzte eine Arbeitsunfähigkeit infolge von Alkoholkonsum erkennen?

Vorgesetzte entscheiden, ob Arbeitsfähigkeit noch vorliegt

Entscheidend ist hier der subjektive Eindruck der Vorgesetzten. Da sie ihre Mitarbeiter in der Regel gut kennen, können sie ihr Verhalten am ehesten einschätzen.

Starke Alkoholfahne, Spirituosenflecken am Arbeitsplatz sowie Lallen oder sogar Torkeln sind Anzeichen, die ausreichen, um Beschäftigte vom Arbeitsplatz zu entfernen. Die Einschätzung durch direkte Vorgesetzte ist aus arbeitsrechtlicher Sicht ausreichend.

■ Was können oder müssen Vorgesetzte tun?

- Blutalkoholtest oder Röhrentest dürfen nur dann angewendet werden, wenn die oder der Betroffene und der Betriebsrat bzw. die Mitarbeitervertretung ihre Einwilligungen geben.
- Es ist zu prüfen, ob der Mitarbeiter eine weniger gefährdende Arbeit übernehmen kann. Wenn nicht, sollte die Gelegenheit zur Ausnüchterung gegeben werden. Falls dies nicht möglich ist, muss der betroffene Mitarbeiter sicher nach Hause gebracht werden.
- Die Vorgesetzten müssen verhindern, dass die Betroffenen als Fahrer eines Fahrzeuges den Heimweg antreten.
- Unter Umständen müssen Angehörige benachrichtigt werden oder es muss der Transport mit dem betrieblichen Fahrdienst sichergestellt werden.



- Leisten die Betroffenen Widerstand, wenn ihnen die Benutzung eines PKW verwehrt wird, kann als letztes Mittel auch die Polizei eingeschaltet werden.
Für ausfallende Arbeitszeiten haben die Betroffenen keinen Anspruch auf Lohnfortzahlung. Die Kosten des Heimtransportes können dem Arbeitnehmer in Rechnung gestellt werden.

Beispiel

Ausstieg aus dem Alkohol

In einem Handwerksbetrieb der Sanitär- und Heizungsbranche mit acht Mitarbeitern hat sich folgender Fall zugetragen:

Ein Mitarbeiter (42) fiel seit Jahren wegen seines Alkoholkonsums auf, obwohl an seiner Arbeitsleistung nichts zu beanstanden war. Im letzten Jahr allerdings kam es zu schwerwiegenden Vorfällen. Er verursachte mit dem Firmenwagen einen Verkehrsunfall, woraufhin ihm der Führerschein entzogen wurde. Ein Kunde beschwerte sich wegen seines Verhaltens und seiner „Alkoholfahne“. Der Arbeitsauftrag wurde nicht erteilt. Immer mehr Fehlzeiten traten auf. Seine Arbeitsleistung ging zurück. Zusätzlich kam es im Betrieb zu handfesten Auseinandersetzungen mit Kollegen. Gutes Zureden half kaum weiter. Er musste sogar zweimal nach Hause gebracht werden, da er sich vor Trunkenheit nicht mehr auf den Beinen halten konnte.

Erst als vom Arbeitgeber Druck ausgeübt wurde und auch die Kollegen nicht mehr gewillt waren, das Spiel mitzumachen, zeigte der betroffene Mitarbeiter Einsicht. Mehrere intensive Gespräche zwischen Arbeitgeber und dem betroffenen Mitarbeiter waren dazu notwendig. Zeitweise war bei den Gesprächen ein Suchtkrankenhelfer und im letzten Gespräch auch ein Arbeitsmediziner anwesend. Die Einsicht kam zustande, da neben der Kündigungsandrohung auch seine Ehefrau Druck ausgeübt hatte, indem sie mit Scheidung drohte.

Heute, nach mehrmonatiger Entziehung, ist der Mitarbeiter „trocken“. Neben seinen beruflichen Erfahrungen als Sanitärfachmann wird er auch zu Rate gezogen, wenn es um den Alkoholausstieg geht. Als er nach der Entziehungskur wieder zu arbeiten begann, hat er sich erfolgreich um zwei Kollegen gekümmert, die ebenfalls durch den Alkohol gefährdet waren. Niemand konnte dies überzeugender tun als er.



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?

Erscheint der Mitarbeiter wieder am Arbeitsplatz, muss ein Gespräch geführt werden. Dabei ist zu klären, ob es sich um einen einmaligen Vorfall handelte oder ob möglicherweise eine Alkoholabhängigkeit vorliegt. In diesem Fall gilt der Mitarbeiter als krank und ihm muss geholfen werden.

Toleranz im Sinne von Wegsehen ist dabei fehl am Platz. Neben Aufklärung und Information muss ihm unmissverständlich klargemacht werden, dass sein Verhalten nicht-geduldet werden kann. Ebenso muss zu erkennen sein, dass nur eine fachlich angeleitete Entziehung Abhilfe schaffen kann.

*Motivation
durch „konstruktiven“
Leidensdruck*

Da die Bereitschaft zum Entzug in der Regel nicht gegeben ist, muss von Seiten des Betriebes ein so genannter „konstruktiver Leidensdruck“ hergestellt werden. Das können Vorgesetzte nicht allein.

Sie brauchen dazu die Unterstützung von Suchtkrankenhelfern, Ärzten, Personalverantwortlichen und Vertretern des Betriebs- oder Personalrates.

■ Was kann der Betrieb vorbeugend tun?

Es sollte eine Betriebsvereinbarung „Alkohol“ abgeschlossen werden, in der das Reglement im Umgang mit Alkoholmissbrauch und Abhängigkeit festgelegt wird. Der zuständige Unfallversicherungsträger kann bei der Erstellung helfen.



Drogen

■ Drogenmissbrauch bei Mitarbeitern

In Bezug auf die Arbeitsfähigkeit gelten bei Drogenmissbrauch die gleichen Regeln wie bei Alkoholmissbrauch: Wer durch berauschende Mittel nicht mehr in der Lage ist, seine Tätigkeit ohne Gefährdung für sich oder andere auszuüben, darf diese Tätigkeit nicht weiter verrichten.

Allerdings gibt es bei Drogenkonsum das Problem, dass typische Anzeichen nicht oder nur sehr schwer wahrzunehmen sind. Obwohl alle Rauschdrogen zu Veränderungen der Wahrnehmung, zu Einschränkungen der Leistungsfähigkeit und zu einer höheren Gefährdung führen, können die jeweiligen Verhaltensweisen sehr unterschiedlich sein. Dadurch wird das Erkennen erschwert.

Rauschdrogen führen zu verringerter Leistung und zu erhöhter Unfallgefahr

Beispiel

Haschisch und Marihuana sind Cannabisprodukte, die bevorzugt geraucht werden. Die Wirkung ist individuell sehr unterschiedlich und beginnt häufig mit einem allgemeinen Wohlbefinden, mit Kontaktfreudigkeit und Gesprächigkeit. Nach einiger Zeit tritt Antriebslosigkeit ein, häufig verbunden mit Sinnestäuschungen. Es kann zu Fehlhandlungen und damit verbunden zu einer höheren Unfallgefahr kommen.

Designer-Drogen, zu denen auch Ecstasy gehört, haben in den letzten Jahren bedauerlicherweise an Bedeutung gewonnen. Hergestellt werden diese Drogen auf synthetischem Weg in privaten Labors. Je nach chemischer Zusammensetzung gibt es unterschiedliche Arten von Designer-Drogen mit jeweils unterschiedlichen Wirkungen. Designer-Drogen können dämpfende, aber auch euphorisierende bis halluzinogene Wirkungen haben. Je nach Substanz variieren Rauschdauer, Intensität und Nebenwirkungen. Konsumiert werden sie vorwiegend von jüngeren Leuten und somit nicht selten auch von Auszubildenden. Der Konsum findet häufig in Diskotheken statt. Auch wenn kein Alkoholkonsum vorliegt, muss davon ausgegangen werden, dass die Arbeitsfähigkeit am Montag eingeschränkt ist, wenn in der Nacht von Samstag auf Sonntag Designer-Drogen in Verbindung mit Techno-Musik konsumiert wurden. Es besteht eine erhöhte Unfallgefahr.



■ Wie können Vorgesetzte Drogenkonsum feststellen?

*Drogenkonsum ist
schwierig
festzustellen*

Drogenkonsum ist schwieriger festzustellen als Alkoholkonsum. Zwar gibt es mittlerweile geeignete Testverfahren, doch dürfen diese nicht gegen den Willen des Mitarbeiters angewendet werden. Deutet das Verhalten auf einen drogenbedingten Rauschzustand hin, muss in gleicher Weise wie bei Alkoholmissbrauch reagiert werden. Ist eine rauschbedingte Gefährdung offensichtlich, darf der Mitarbeiter die Tätigkeit nicht weiter ausüben. Je nach Schwere des Rauschzustandes kann sogar medizinische Hilfe notwendig werden. Bei einer Drogenabhängigkeit muss konstruktiver oder therapeutischer Druck aufgebaut werden. Hier sind Vorgesetzte auf weitere Fachleute wie Suchtkrankenhelfer, Betriebsarzt, Betriebs- oder Personalrat angewiesen.

Wichtig ist, dass Vorgesetzte den ersten Schritt unternehmen, wenn es zu einer Selbst- oder Fremdgefährdung am Arbeitsplatz kommt. Dieser erste Schritt heißt: Tätigkeitsverbot für den Mitarbeiter und ggf. ärztliche Obhut.

Im Anhang befindet sich eine Checkliste zum Thema „Suchtmittel am Arbeitsplatz“. Mit dieser Checkliste bekommen Sie das geschilderte Problem besser in den Griff.



4. Konflikte und Mobbing

Konflikte

■ Was sind Konflikte?

Unter Konflikten werden Auseinandersetzungen unter oder mit Mitarbeitern verstanden, die über „normale und alltägliche“ Streitigkeiten hinausgehen. Die Zeitdauer kann sich dabei auf Wochen bis Monate erstrecken.

Konflikte gelten dennoch als normale Erscheinungen, die immer und überall auftreten können, wo Menschen zusammenleben oder zusammenarbeiten. Eine konfliktfreie Zusammenarbeit kann es dauerhaft nicht geben und wäre auch nicht wünschenswert, denn Konflikte bergen immer die Chance und manchmal auch die Voraussetzung, um Probleme dauerhaft zu lösen. Fortentwicklung und Innovation im Unternehmen sind häufig das Ergebnis von konstruktiv ausgetragenen Konflikten.

An dieser Stelle liegt das Problem: Konflikte sind an sich nicht negativ oder schädlich. Schädlich wird der Konflikt erst durch die Art und Weise, wie er ausgetragen wird. Konflikte können ebenso im Sinne eines positiven Betriebsklimas und im Sinne einer technischen, organisatorischen oder sozialen Weiterentwicklung „gehandhabt“ werden.

Voraussetzung ist eine konstruktive Einstellung zu Konflikten, die durch folgende Annahmen gekennzeichnet ist:

- Konflikte sind normal,
- Konflikte können wahrgenommen und analysiert werden,
- Konflikte sind produktiv nutzbar,
- Menschen sind konfliktträchtig, aber auch konfliktfähig und
- die Fähigkeit der Konfliktregelung ist für jeden erlernbar.

Wo Menschen zusammenarbeiten, können Konflikte auftreten

Konflikte haben zwei Seiten



■ Woran erkenne ich einen Konflikt?

Konflikte können von den Beteiligten offen oder verdeckt ausgetragen werden. Es ist daher nicht immer einfach, einen Konfliktverlauf von außen zu erkennen.

Konfliktsignale

Folgende Signale oder Anzeichen deuten auf ein Konfliktgeschehen hin:

- Entfremdung, Ausweichen, kühle Umgangsformen,
- Ablehnung, Uneinsichtigkeit, Widerstand,
- Seitenhiebe, zynische Bemerkungen,
- Fallen stellen, intrigieren,
- Überempfindlichkeiten oder Desinteresse,
- offene Aggressivität, Feindseligkeit,
- auf das Notwendigste beschränkte Kommunikation,
- nachlassende Leistungen und
- die Fehlersuche beim Anderen.

■ Zu welchen Folgen können Konflikte führen?

Konfliktfolgen

Konflikte, die nicht konstruktiv ausgetragen werden, führen zu negativen Folgen. Beispiele sind:

- psychosozialer Stress,
- Verschlechterung des Betriebsklimas,
- verringerte Motivation,
- verringerte Arbeitsleistung,
- erhöhter Krankenstand und
- vorzeitiges Ausscheiden und Kündigung von Mitarbeitern.

Eine Folge wie auch eine Ursache von Konflikten können Mobbinghandlungen sein. Mobbing ist dann in der Regel gegen eine bestimmte Person gerichtet.

■ Wie können Konflikte verhindert werden?

Nicht alle sich anbahnenden Konflikte müssen verhindert werden. Sachkonflikte können durchaus zur Fortentwicklung im Unternehmen beitragen.



Konfliktvermeidung

Um Konflikte, insbesondere Beziehungskonflikte, von vornherein zu vermeiden, sollten Vorgesetzte auf Folgendes achten:

- klare und eindeutige Regeln für die Zusammenarbeit schaffen,
- Kompetenzen und Funktionen von Beschäftigten eindeutig verteilen,
- Kommunikation zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten sicherstellen, z. B. durch regelmäßige Mitarbeitergespräche,
- Beschäftigte frühzeitig über alle wichtigen Veränderungen informieren,
- Mitarbeiter bei Entscheidungen, die sie selbst betreffen, aktiv einbeziehen und
- Konfliktsignale kennen, damit frühzeitig eingeschritten werden kann.

■ Was kann bei Konflikten getan werden?

Mit Hilfe der folgenden Fragen können sich Vorgesetzte ein klareres Bild über das Konfliktgeschehen machen. Eine solche Konfliktanalyse ist die Voraussetzung zur Konfliktlösung.

■ Welche Konfliktarten gibt es?

Es werden im Wesentlichen vier Konfliktarten unterschieden, die sich im Betrieb ereignen können:

- **Verteilungskonflikte** liegen vor, wenn knappe Güter, Gelder oder Arbeitsmittel aufgeteilt werden müssen.

Beispiel

Besetzung von freien Stellen oder die Zuteilung von Personal und Arbeitsmitteln. Dabei besteht die Gefahr, dass ein Mitarbeiter oder eine Gruppe zu kurz kommt oder glaubt zu kurz zu kommen.

Verteilungskonflikte können vermieden werden, wenn es von Anfang an klare Regeln und Vereinbarungen gibt, die allen bekannt sind und von allen akzeptiert werden.



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?

- **Zielkonflikte** liegen vor, wenn die Beteiligten unterschiedliche Ziele verfolgen.

Beispiel

Das Unternehmen will Gruppenarbeit einführen, die betroffenen Beschäftigten sind dagegen.

Zielkonflikte sind häufig auf unterschiedliche Einstellungen und damit auch Vorstellungen zurückzuführen. Sollen Zielkonflikte vermieden werden, müssen Einstellungen langfristig verändert werden. Gezielte Mitarbeiterinformation stellt einen Weg dazu dar.

- **Wegekonflikte** liegen vor, wenn dasselbe Ziel verfolgt werden soll, aber unterschiedliche Vorstellungen über die Vorgehensweise bestehen.

Beispiel

Verringerung des Krankenstandes. Die Arbeitgeberseite fordert dazu die Einführung von Rückkehrgesprächen, die Arbeitnehmer fordern eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, um krankmachende Belastungen zu vermeiden.

Konflikte dieser Art können, sofern sie konstruktiv ausgetragen werden, zu innovativen Lösungen und damit auch zur Weiterentwicklung beitragen. In den meisten Fällen kommt es bei Wegekonflikten zu Vereinbarungen mit Kompromiss-Charakter.

Konfliktanalyse und abgeleitete Maßnahmen

Konfliktanalyse:

- Wer sind die Beteiligten?
- Was ist wirklich passiert?
- Was wurde unternommen?
- Was wurde unterlassen?
- Welche Auswirkungen und Folgen haben sich ergeben bzw. können sich noch ergeben?
- Wie sehen die Beteiligten die Situation?
- Welche Konfliktart liegt vor?

Ziel:

- Wie würde eine verbesserte Situation aussehen?
- Welcher Kompromiss ist denkbar?

Maßnahmen:

- Wie ist das Ziel zu erreichen?
- Wer muss mit wem sprechen?
- Was muss außerdem getan werden?



- **Beziehungskonflikte** liegen vor, wenn Gruppen oder Einzelpersonen als Kontrahenten auftreten um eigene Vorstellungen, Meinungen oder Vorteile durchzusetzen. Konflikte dieser Art werden nicht immer mit sachlichen Argumenten ausgetragen, da hier Emotionen eine große Rolle spielen.

Beziehungskonflikte können aus anderen Konflikten entstehen

Beispiel

Die oben genannten Konfliktarten können sich in einen Beziehungskonflikt verwandeln. Wenn sich jemand bei einem Verteilungskonflikt benachteiligt fühlt, kann darin der Keim für einen Beziehungskonflikt liegen.

Eine besondere Form des Beziehungskonfliktes ist das Vorliegen von Mobbing.

Mobbing

■ Was ist Mobbing?

Mobbing ist ein Problem, das alle Vorgesetzten angeht, denn als Vorgesetzter sind sie immer von den Folgen mitbetroffen. Der Begriff „Mobbing“ wird in der heutigen Zeit fast wie ein Modewort in den unterschiedlichsten Zusammenhängen gebraucht. Doch was ist eigentlich darunter zu verstehen?

Ein altes Problem mit neuem Namen

Die Gesellschaft für psychosozialen Stress und Mobbing (GPSM) definiert ihn so:

„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.“

Nach dieser Definition ist noch lange nicht jeder Beziehungskonflikt oder jede Auseinandersetzung unter Mitarbeitern am Arbeitsplatz als Mobbing zu verstehen.



■ Wie erkennt man das Vorliegen von Mobbing?

Mobbing ist nach Leymann (1996) erst dann gegeben, wenn der oder die Täter eine oder mehrere von *45 genau definierten Handlungen* mindestens einmal die Woche über einen Zeitraum von mindestens 6 Monaten ausführen. Dazu beispielhaft eine Auswahl dieser definierten Handlungen:

Anzeichen und Indikatoren für Mobbing

Angriffe auf die Möglichkeiten, sich mitzuteilen

- *Kollegen oder Vorgesetzte schränken die Möglichkeiten ein sich zu äußern*
- *ständige Kritik an der Arbeit*
- *mündliche oder schriftliche Drohungen, Telefonterror, Anschreien, Schimpfen*
- *Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten*

Angriffe auf die sozialen Beziehungen

- *man spricht nicht mehr mit dem oder der Betroffenen*
- *man lässt sich nicht ansprechen*
- *Versetzung in einen Raum weitab von den Kollegen*
- *man wird wie Luft behandelt*

Auswirkungen auf das soziale Ansehen

- *hinter dem Rücken der/des Betroffenen wird schlecht über sie/ihn gesprochen*
- *man macht jemanden lächerlich*
- *man macht sich über eine Behinderung lustig*
- *man imitiert den Gang, die Stimme oder Gesten um jemanden lächerlich zu machen*



- *man greift die politische oder religiöse Einstellung an*
- *man macht sich über die Nationalität lustig*
- *man ruft ihr oder ihm obszöne Schimpfworte oder andere entwürdigende Ausdrücke nach*
- *sexuelle Annäherungen oder verbale sexuelle Angebote*

Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation

- *man nimmt ihr/ihm jede Beschäftigung am Arbeitsplatz, so dass sie/er sich nicht einmal selbst Aufgaben ausdenken kann*
- *man gibt ihr/ihm Aufgaben weit unter ihrem/seinem eigentlichen Können*
- *man gibt ihr/ihm ständig neue Aufgaben*
- *man gibt der/dem Betroffenen Arbeitsaufgaben, die ihre/seine Qualifikation übersteigen, um sie/ihn zu diskreditieren*

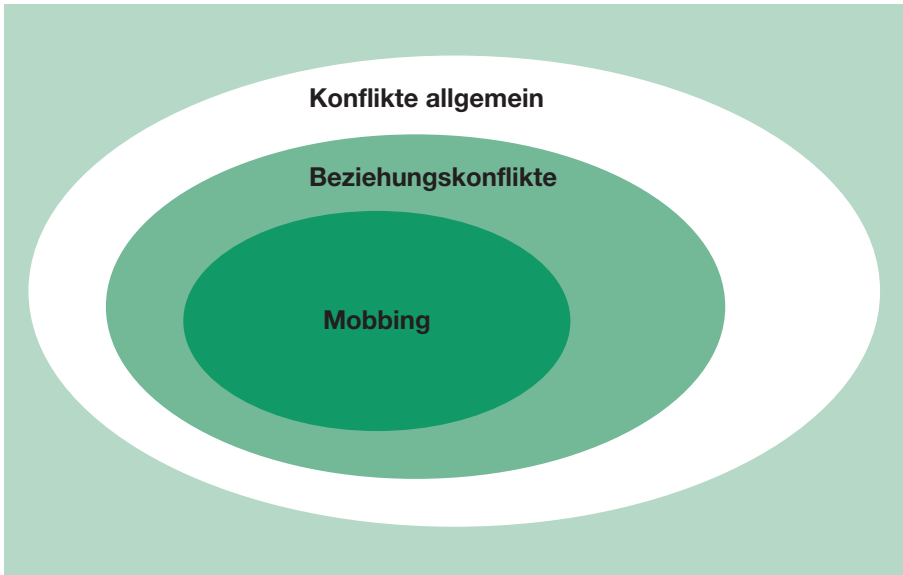
Angriffe auf die Gesundheit

- *Zwang zu gesundheitsschädlichen Arbeiten*
- *Androhung körperlicher Gewalt*
- *körperliche Misshandlung*
- *man verursacht Kosten für die/den Betroffenen, um ihr/ihm zu schaden*
- *sexuelle Handgreiflichkeiten*

Wie die Abbildung auf Seite 48 zeigt, stellt Mobbing eine mögliche und meistens auch schädliche Form des Beziehungskonfliktes dar.



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?



Konflikte und Mobbing

■ Wie kann Mobbing verhütet werden?

Offene Kommunikationsstruktur, d. h.

- offener Umgang mit Kritik, Konflikten und Meinungsverschiedenheiten,
- umfassende Informationspolitik auf allen Ebenen,
- Führen durch gemeinsame Zielvereinbarung,
- Anerkennung und Unterstützung in der Arbeit und
- Diskretion und gegenseitiger Respekt.

Mobbing zum Thema machen, z. B.:

- Mobbing auf einer Betriebsversammlung ansprechen,
- Informationsveranstaltungen mit anschließender Diskussion in Abteilungs- bzw. Teambesprechungen und
- Fragebogenaktionen durchführen.



Betriebsvereinbarung

Eine Betriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollte abgeschlossen werden. Darin sind klare Regeln festzulegen, wie bei Mobbing vorzugehen ist. Die Betriebsvereinbarung ist verbindlich für alle Mitarbeiter im Betrieb.

Was können oder müssen Vorgesetzte tun?

Vorgesetzte müssen möglichst frühzeitig eingreifen, wenn der Verdacht auf „Mobbing“ vorliegt. Je früher eingegriffen wird, desto besser sind die Chancen auf Erfolg.

Vorgehensweise bei Mobbing ähnelt der Konfliktregelung

Um effektiv und strukturiert vorzugehen, bieten sich hier folgende Leitfragen an:

● Wann trat das Problem zum ersten Mal auf?
● Wie oft tritt das Problem auf?
● Welche Bedingungen gehen dem Auftreten des Problems voran bzw. begleiten das Problem?
● Was könnte die Ursache für das Problem sein?
● Wo ereignete sich das Problem?
● Wer ist daran beteiligt?
● Wie genau wird mit den Betroffenen umgegangen?
● Welche möglichen Lösungen gibt es?
● Welche Lösung ist aus meiner Sicht am günstigsten?
● Welche Schritte sind notwendig?
● Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden?
● Wer ist verantwortlich für die Durchführung?
● Wie erfolgt die Wirkungskontrolle?



5. Kritische Lebensereignisse und Betriebsunfälle

Kritische Lebensereignisse

■ Worum geht es und worauf ist zu achten?

Kritische Lebensereignisse sind Ereignisse, die im Leben eines jeden Menschen vorkommen. Niemand kann sie vermeiden. Beispiele sind Tod von nahen Angehörigen, Unfälle und Krankheiten, Verlust, Trennung oder Scheidung von Lebenspartnern usw.

Ereignisse dieser Art kommen häufig unverhofft, die Betroffenen trifft es dann unvorbereitet.

Kritische Lebensereignisse können sich auf die Arbeitsfähigkeit auswirken

Diese zum Teil extremen Belastungssituationen haben Auswirkungen auf die gesamte Lebenssituation. Unter Umständen kann die Arbeitsfähigkeit eines betroffenen Mitarbeiters vorübergehend eingeschränkt sein. Vorgesetzte müssen reagieren bis hin zur Freistellung. Das Problem liegt im Erkennen dieser Dringlichkeit, insbesondere dann, wenn Mitarbeiter von sich aus ihre Notlage nicht mitteilen. Hier ist das Verhalten der Kollegen, die engeren Kontakt haben, gefordert.

■ Was können Vorgesetzte tun?

- Ist die Arbeitsfähigkeit nicht mehr gegeben, obwohl Arbeitsbereitschaft vorliegt und sind Gefährdungen zu erwarten, ist der Mitarbeiter freizustellen. Es ist zu prüfen, ob eine andere Tätigkeit in Frage kommt.
- Arbeitsbefreiungen über mehrere Tage sollten auch abweichend vom Urlaubsplan möglich sein.
- Wichtig ist, dass Gesprächs- und Hilfsangebote vom Vorgesetzten selbst oder von der Sozialbetreuung gemacht werden.
- Nachtschichten mit verringertem Personaleinsatz können in kritischen Lebensphasen zusätzlich belastend wirken. Alleinarbeit ist zu vermeiden.



Auswirkungen schwerer Arbeitsunfälle^{*)} ^{)}**

Betriebsunfälle sind einschneidende Ereignisse mit immensen Wirkungen auf die Mitarbeiter. In diesen Phasen ist es wichtig, dass infolge akuter psychischer Belastungen keine weiteren Gefährdungen oder gar Schäden entstehen.

■ Schockzustände

Unfallbeteiligte zeigen häufig typische Schockreaktionen, die durch blasser und feuchte kalte Haut gekennzeichnet sind. Außerdem kann es infolge des Blutdruckabfalls zu einer beschleunigten Pulsfrequenz kommen.

■ Worauf kommt es an?

- Neben der medizinischen ersten Hilfe ist häufig auch eine „psychologische erste Hilfe“ notwendig. In schweren Fällen stehen dazu Fachleute, z.B. von spezialisierten Kriseninterventionsteams, bereit.
- Für alle Helfer gilt, dass Personen in Schockzuständen nicht allein gelassen werden dürfen.
- Liebevolle Unterstützung und seelischer Beistand durch nahe stehende Personen reichen häufig aus, um Schockerlebnisse und entsprechende Symptome nach einigen Tagen zum Verschwinden zu bringen. Vergessen lässt sich ein solches Erlebnis allerdings nie.

*Psychologische
erste Hilfe*

In der folgenden Zeit muss das belastende Ereignis im Betrieb aufgearbeitet werden. Keinesfalls darf es verdrängt werden, indem schnell zum betrieblichen Alltag zurückgekehrt wird. Die Möglichkeit des Redens kann hier entlastend wirken. Bei schweren Schockzuständen muss auf ärztliche und therapeutische Hilfe zurückgegriffen werden.

*Unfälle nicht
verdrängen, sondern
aufarbeiten*

Mittlerweile gibt es speziell ausgebildete Psychologen, die hier wirksam Hilfe leisten können. Diese Hilfe muss allen betroffenen Mitarbeitern angeboten werden.

^{*)} siehe Broschüre „Wenn die Seele streikt“ – Vermeidung psychischer Gesundheitsschäden nach schweren Arbeitsunfällen, Ralf Radix, 2007 im gleichen Verlag.

^{**)} www.notfallseelsorge.de



■ Nachfolgende Belastungsstörungen

Schwere oder gar tödliche Betriebsunfälle gehören je nach Branche leider immer noch zur betrieblichen Realität. Sie stellen eine psychische Belastung aller direkt oder indirekt betroffenen Mitarbeiter dar, die von unmittelbaren Schockzuständen bis hin zu wiederkehrenden Belastungsstörungen in der Folgezeit führen können. In der Fachsprache werden diese auch **posttraumatische Belastungsstörungen** genannt.

Beispiel

In einem Stahlbauunternehmen kommt es auf einer Baustelle zu einem tödlichen Absturzunfall aus einer Höhe von 15 m. Das 5-Mann starke Montageteam arbeitete unter Zeitdruck und musste bis zum Abend fertig werden. So wurde nicht nur hektisch gearbeitet – sondern auch ohne Absturzsicherungen, da diese nach Meinung der Kollegen zu Zeitverlust führen.

Nach Einbruch der Dunkelheit stolperte der Mitarbeiter infolge schlechter Sicht über ein hervorstehendes Verbindungsteil und stürzte ab.

Für den verantwortlichen Leiter des Montageteams begann eine leidvolle Zeit, die mit einem Schockzustand begann und in der Folgezeit zu immer wiederkehrenden Belastungsstörungen führte. In diesen Phasen kam es bei ihm zu wiederholten Alpträumen, in denen sich dieser Absturz immer wieder von neuem ereignete.

Immer wieder machte er sich Vorwürfe, da er sich selbst die Schuld an diesem Absturz gab. Schließlich hatte er seine Mitarbeiter zu schnellerem Arbeiten angehalten.

Zeitweise war er deswegen nicht mehr arbeitsfähig – ähnliche Montagesituationen waren besonders belastend. Abhilfe für ihn konnte erst durch einen Psychotherapeuten erzielt werden. Die posttraumatischen Belastungsstörungen konnten unter fachlicher Anleitung schrittweise abgebaut werden. Die quälenden Erinnerungen wurden auf diese Weise langsam zum Verschwinden gebracht und die Arbeitsfähigkeit wieder hergestellt.



■ **Betreuung traumatisierter Mitarbeiter**

Verschiedene Unfallversicherungsträger z. B. die Metall-Berufsgenossenschaften bieten besondere Betreuungsleistungen von dafür ausgebildeten Experten an. Unfallbeteiligte, Zeugen, Ersthelfer, usw. können hier fachkundig und wirksam betreut, und Traumatisierungsfolgen vermieden werden.

Weitere Informationen erhalten Sie am besten über Ihre zuständige Aufsichtsperson oder ihre Berufsgenossenschaft.



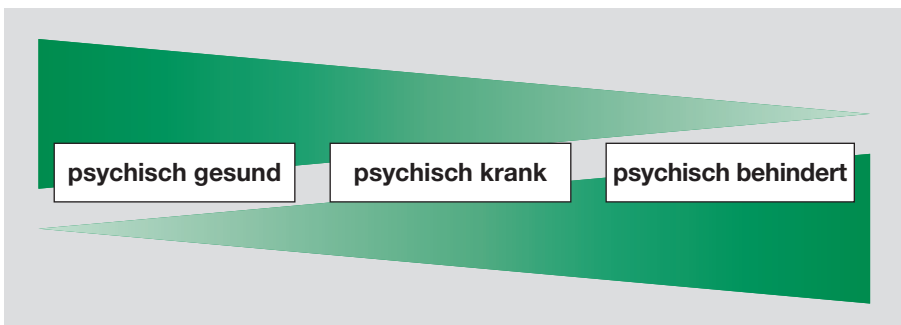
6. Psychische Erkrankungen

Der Anteil der psychischen Erkrankungen bei Arbeitnehmern scheint zuzunehmen. Die Gründe sind auf Einflüsse aus der Privatsphäre, auf Persönlichkeitsmerkmale sowie auf tief greifende soziale, ökonomische und technische Veränderungen im Arbeitsleben zurückzuführen.

Aus verschiedenen Untersuchungen ist bekannt, dass die Zahl der Menschen mit psychischen Problemen als hoch einzustufen ist. Nach Angaben der Aktion Psychisch krank e.V. befinden sich in Deutschland etwa 6 Millionen Bürger, das sind 8 % der Gesamtbevölkerung, wegen psychischer Probleme in Behandlung bei ihrem Hausarzt. Etwa 500 000 gehen deswegen zu einem Facharzt, weitere 200 000 werden stationär behandelt.

■ Was ist unter einer psychischen Erkrankung zu verstehen?

Wie die folgende Abbildung zeigt, stellt die psychische Erkrankung neben der psychischen Gesundheit und der psychischen Behinderung einen Zustand dar, der nicht eindeutig abgrenzbar ist, da es fließende Übergänge gibt.





Psychisch gesund

In Anlehnung an die Definition der Weltgesundheitsbehörde (WHO) ist unter Gesundheit der Zustand des vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens zu verstehen. Neben der körperlichen und geistigen Gesundheit befindet sich der Mensch in einem seelischen Gleichgewicht. Er ist fähig zu menschlichen Beziehungen, hat Hobbies, die ihm Spaß machen und findet Befriedigung in der Ausübung seines Berufes.

Psychisch krank

Eine psychische Krankheit kann kurzfristig entstehen und vorübergehend sein – sie kann sich aber auch in einem lang anhaltenden Prozess entwickeln und sehr lange andauern (chronisch psychische Krankheit).

Merkmale einer psychischen Krankheit sind:

- *Auffallendes Verhalten, das verschiedene Symptome zeigen kann*
- *Betroffene leiden an diesen Symptomen oder Beschwerden*
- *Leistungseinschränkungen bis hin zur Leistungsunfähigkeit in einem oder mehreren Funktionsbereich/-en*
- *Betroffen sind Verhalten und Psyche, häufig verbunden mit körperlichen und gesundheitlichen Einschränkungen*

Sozial abweichendes Verhalten, das gegen geltende Normen verstößt, ohne dass die o.g. Punkte beteiligt sind, ist keine psychische Erkrankung oder Störung.

Psychische Behinderung

Eine psychische Behinderung kann vorliegen, wenn eine psychische Erkrankung vorausging, die zu längerfristigen oder dauerhaften Folgezuständen geführt hat. Vom Betroffenen können an ihn gestellte Erwartungen möglicherweise nicht mehr oder nur noch mit Einschränkungen erfüllt werden.



■ Wofür sind Vorgesetzte verantwortlich?

Vorgesetzte sind keine Therapeuten und können keine Diagnosen stellen. Vorgesetzte sollten aber erkennen, wenn der Ausbruch einer psychischen Erkrankung zu Arbeitsunfähigkeit oder gar zu einer Gefährdung führt. Zu wissen, worum es dabei geht und zu wissen, wie man am zweckmäßigsten vorgeht, ist die Voraussetzung um mit der notwendigen Sicherheit zu reagieren.

Zwei Szenarien im Umgang mit psychisch Kranken

Im Umgang mit psychisch Kranken sind zwei Szenarien denkbar, die im Rahmen der Mitarbeiterführung eine große Bedeutung haben:

1. Die Erkrankung bzw. ihre Anzeichen treten zum ersten Mal auf. Da der Mitarbeiter vorher nicht auffällig war, kann angemessenes Handeln schwierig werden. Dem Vorgesetzten fehlt möglicherweise die Erfahrung in der Wahrnehmung der Krankheitssymptome und in den Möglichkeiten des Reagierens. Dadurch besteht die Gefahr, dass zu spät oder unangemessen eingegriffen wird.
2. Die Erkrankung eines Mitarbeiters ist bekannt. Auf phasen- oder schubweise auftretende akute Krankheitsbilder kann mit der notwendigen Sicherheit schnell und der Situation angepasst reagiert werden.

Wichtig ist, dass die betrieblichen Vorgesetzten die ersten Schritte einleiten und ärztliche Hilfe anfordern.

Im nächsten Abschnitt wird die überaus wichtige Phase des Erkennens und Reagierens genauer erläutert.

■ Wie erkenne ich eine drohende oder bereits bestehende psychische Erkrankung?

Eine entstehende psychische Erkrankung muss nicht unbedingt zu einem auffallenden Verhalten des Mitarbeiters führen. Je nach Krankheitsart versuchen Betroffene ein nach außen hin unauffälliges Verhalten zu zeigen. Dadurch besteht die Gefahr, dass solche Erkrankungen zu spät



erkannt werden und die notwendige Hilfe zu spät eingeleitet wird. Früher oder später wird es jedoch in den meisten Fällen zu Verhaltensauffälligkeiten kommen. Zu erkennen sind solche Erkrankungen, wenn jemand seine Gewohnheiten oder Verhaltensweisen in einer für Außenstehende unerklärlichen Form ändert.

Die folgenden Merkmale deuten auf eine psychische Erkrankung hin – auf die Art der Erkrankung können und sollen keine Rückschlüsse gezogen werden:

Verhalten allgemein, z. B.:

- *sozialer Rückzug und Scheu vor Kontakt,*
- *übersteigertes Misstrauen; Abweisen von Anderen; Abbruch von Sozialkontakten,*
- *unkontrolliertes disziplinloses bis hin zu aggressivem Verhalten,*
- *übersteigertes Redebedürfnis bis hin zu Selbstgesprächen,*
- *übersteigertes Bedürfnis, alltägliche Verrichtungen immer wieder zu wiederholen (z. B. die Hände waschen),*
- *außergewöhnliche Unruhe, Ruhelosigkeit, Angespanntheit und*
- *auffälliges Klagen (z. B. über die eigene Lebenssituation oder über Kollegen).*

Merkmale psychischer Erkrankungen

Gefühlsäußerungen, z. B.:

- *häufiges Äußern von Lebensüberdruß,*
- *Äußerungen von Angstgefühlen (z. B. vor bestimmten Personen oder vor Verfolgung),*
- *Gefühl, von Anderen ferngesteuert zu sein und*
- *Gefühlsäußerungen von tiefer Einsamkeit oder Traurigkeit.*



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?

Sonstige Auffälligkeiten, z. B.:

- Vernachlässigung oder übertriebene Pflege des eigenen Körpers, der eigenen Kleidung oder des Arbeitsplatzes,
- veränderte Essgewohnheiten (z. B. Appetitlosigkeit oder wiederkehrende Fressattacken) und
- fehlendes Schlafbedürfnis, häufig verbunden mit übertriebener Aktivität.

Arbeits- bzw. Leistungsverhalten, z. B.:

- abnehmende Arbeitsleistung, Nachlassen der Arbeitsqualität,
- häufige Pausen, Fehlen am Arbeitsplatz, Unpünktlichkeit,
- viele Aufgaben oder Arbeiten werden begonnen, aber nicht zu Ende gebracht,
- die für die Tätigkeit notwendige Kommunikation mit anderen Kollegen ist nicht mehr oder nur noch schwer möglich und
- Selbst- oder Fremdgefährdung durch fahrlässiges oder beabsichtigtes Verhalten.

Psychische Erkrankungen, was kann, was muss getan werden

Die hier nur unvollständig aufgeführten Verhaltensweisen oder Symptome sind Anlass, sich mit dem Kollegen auseinander zu setzen, um gegebenenfalls weitere Schritte einleiten zu können. Dabei geht es nicht darum, Diagnosen zu stellen; das kann nur der Fachmann. Im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht ist es Aufgabe der direkten Vorgesetzten, die folgenden Fragen zu beantworten:

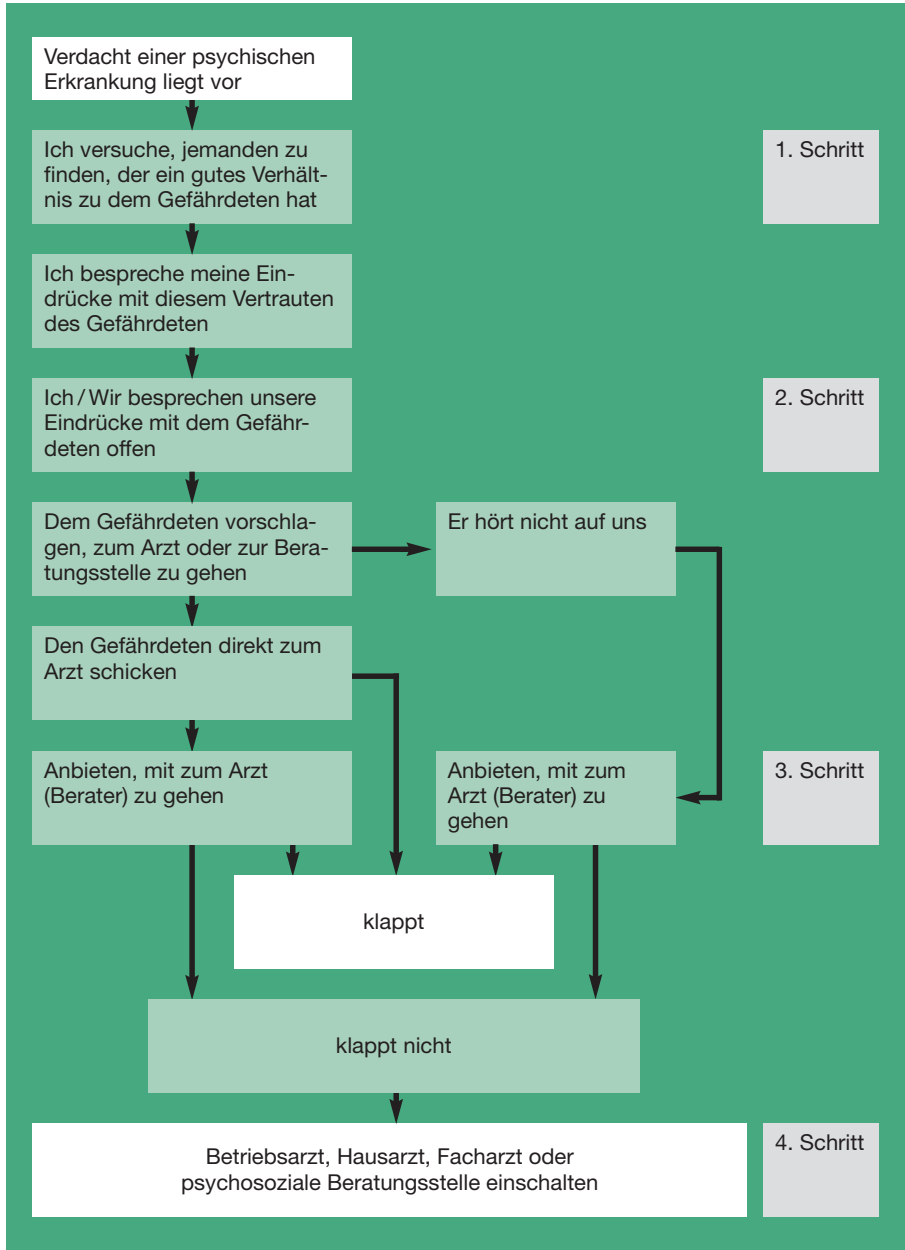
a) Besteht Selbst- oder Fremdgefährdung?

Kann es zu Sachschäden oder Unterbrechungen des Arbeitsablaufes infolge des Fehlverhaltens kommen?

b) Ist die Zusammenarbeit mit diesem Kollegen überhaupt möglich? Kann es zu betriebsschädlichem Verhalten kommen? Kann der Betriebsfrieden gestört werden?

Wird die Frage a) mit „ja“ beantwortet, darf der Mitarbeiter seine Tätigkeit nicht mehr ausüben. Besteht weiterhin

Was mache ich, wenn ich das Gefühl habe, dass Hilfe nötig ist?



Siehe auch: „Psychisch Kranke im Arbeitsleben“, Hrsg. IG-Metall-Vorstand, Frankfurt 1991



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?

Fremd- oder Selbstgefährdung, ist der Mitarbeiter unmittelbar in ärztliche Obhut zu bringen. Bei körperlichem Widerstand und der Aussicht, dass gutes Zureden keine Einsicht bewirkt, kann auf polizeiliche Hilfe zurückgegriffen werden. Keinesfalls darf von betrieblicher Seite aus körperliche Gewalt angewendet werden. Einzige Ausnahme wäre das Einschreiten bei Gefahr im Verzug, etwa bei akuter Fremd- oder Selbstgefährdung.

Wird Frage b) mit „ja“ beantwortet, besteht zwar weniger Eile, aber dennoch ist die gleiche Notwendigkeit zum Einschreiten gegeben. Es wäre hier zu prüfen, ob der Mitarbeiter vorübergehend einen anderen Arbeitsplatz oder eine andere Tätigkeit erhält. Wenn das nicht möglich ist, dürfen die Beschäftigten auch in diesem Fall ihre Tätigkeit nicht mehr ausüben.

Wie kann Hilfe eingeleitet werden?

Unabhängig von diesen beiden Akutfällen sollte bei Vorliegen von auffälligem Verhalten nach dem Schema auf Seite 56 vorgegangen werden:

■ Wer kann helfen?

Das o.g. Schema stellt in idealtypischer Weise das Vorgehen bei Verhaltensauffälligkeiten infolge psychischer Erkrankungen dar. Allerdings sind die eigenen Möglichkeiten sehr begrenzt und man ist auf Hilfe von außen angewiesen. Sind innerbetriebliche Helfer nicht vorhanden, muss externe Hilfe angefordert werden. Örtliche oder regionale psychosoziale Einrichtungen sowie beauftragte Betriebs- oder Arbeitsmediziner können diese Hilfe bieten.



7. Häufiges Fehlen des Mitarbeiters

Jedes der bislang dargestellten Beispiele unterschiedlicher Belastungssituationen kann zur Arbeitsunfähigkeit führen. Diese ist dann als auffällig zu bezeichnen, wenn sie weit über dem Firmen- oder Branchendurchschnitt liegt oder wenn es zu häufigen Kurzerkrankungen von einem bis drei Tagen kommt. Die Vorgesetzten müssen in diesen Fällen aktiv werden.

Als Vergleichsmaßstab dienen dabei die Krankheitsdaten des Gesamtunternehmens. Diese können in Form des Gesundheitsberichts von der zuständigen Krankenkasse für den Betrieb erstellt werden.

Über das individuelle Arbeitsunfähigkeitsgeschehen sollte in jedem Fall mit dem Mitarbeiter gesprochen werden, denn nur so können die eigentlichen Belastungen erkannt werden.

■ Rückkehrgespräche

In den letzten Jahren hat die Bedeutung von so genannten Krankenrückkehrgesprächen zugenommen. Dabei versuchen die direkten Vorgesetzten in Gesprächen die Ursachen der krankheitsbedingten Abwesenheiten herauszufinden.

Rückkehrgespräche sind keine Sanktionsinstrumente!

Die Rückkehrgespräche sind notwendig und können Hinweise auf krankmachende Belastungen geben. Diese Gespräche sind aber auch sehr schwierig zu führen und erfordern viel Einfühlungsvermögen und Sensibilität von dem Gesprächsführenden.

Keinesfalls darf der Eindruck entstehen, dass hier ein Sanktionsinstrument angewendet wird, einzig mit dem Ziel der Senkung des Krankenstandes.

Aus rechtlicher und fürsorglicher Pflicht müssen Führungskräfte solche Gespräche immer wieder führen.



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?

Dieses gilt für folgende Situationen:

- Ein Mitarbeiter erkrankt immer wieder infolge arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Im Rahmen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers müssen diese krankmachenden Einflüsse erkannt und nach Möglichkeit entschärft werden. Wenn hierzu keine Möglichkeit besteht, muss der Mitarbeiter an einen anderen Arbeitsplatz versetzt werden.
- Ein Mitarbeiter ist längere Zeit vom Arbeitsplatz abwesend (Urlaub, Kur, Krankheit, Weiterbildung usw.). Kommt es in dieser Zeit zu Veränderungen, etwa bei den Arbeitsabläufen, muss mit dem Mitarbeiter ein „Rückkehrgespräch“ im Sinne einer Unterweisung geführt werden. Der Mitarbeiter muss informiert werden.
- Häufige und kurze Abwesenheiten von wenigen Tagen lassen die Vermutung zu, dass private oder arbeitsbedingte psychische Belastungen zeitweise bei dem Mitarbeiter vorliegen. Zumindest können körperliche Erkrankungen ausgeschlossen werden, deren Verlauf sich auf einen längeren Zeitraum erstrecken würde.
- Ein weiteres Beispiel sind Mitarbeitergespräche nach längeren Abwesenheiten, die mit dem Ziel eines kollegialen Betriebsklimas geführt werden. Nichts ist schlimmer, als die Erfahrung, nach drei Wochen Urlaub zurückzukommen und niemand nimmt davon Notiz.

Die o.g. Beispiele machen deutlich, dass Rückkehrgespräche, die als Mitarbeitergespräche geführt werden, nicht nur sinnvoll sondern notwendig sind. Prävention wie auch Motivation ist nur möglich, wenn die Kommunikation insbesondere zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gewährleistet ist.

Auf den Begriff Rückkehrgespräch oder gar Krankenrückkehrgespräch sollte am besten verzichtet werden. Anstelle dessen sollte nur noch der Begriff „Mitarbeitergespräch“ verwendet werden.

Mitarbeitergespräche können und müssen auch zu ganz anderen Anlässen geführt werden, z. B. zur Beurteilung oder Zielvereinbarung.



8. Worauf ist bei Mitarbeitergesprächen zu achten?

Die Art und Weise der Gesprächsführung hat entscheidenden Einfluss auf die Beziehung zu den Mitarbeitern. Fehler, die hier von Vorgesetzten begangen werden, können Auswirkungen nach sich ziehen, die vom Mitarbeiter als belastend empfunden werden. Dadurch können sich demotivierende Wirkungen ergeben.

Im Folgenden werden einige wichtige Regeln der Gesprächsführung in kurzer Form genannt; Regeln, deren Beachtung zu einer Verbesserung des Führungsstils führen:

- Den Mitarbeitern die Informationen geben, die sie für ihre Tätigkeit wirklich benötigen.
Das sind häufig mehr, als sie wirklich erhalten.
- Anerkennung und Bestätigung bei guten Leistungen geben.
Am besten unter vier Augen.
- Kritik ist ebenso wichtig, darf aber nur in sachlicher, d. h. das Verhalten betreffender Form gegeben werden.
Am besten unter vier Augen.
- „Killerphrasen“ (siehe unten) sind unter allen Umständen zu vermeiden, da sie als verletzend empfunden werden.
- Der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter die volle Aufmerksamkeit widmen und nicht während des Gespräches noch eine andere Tätigkeit verrichten.
- Zu erkennen geben, dass man für die Mitarbeiter ansprechbar ist.
- Überprüfen, inwieweit ich selbst kritikfähig bin (siehe unten).



Wann müssen Vorgesetzte eingreifen?

- Ich-Botschaften senden, was bedeutet, dass ich als Sender meinen subjektiven Eindruck beschreibe.

Beispiel

Anstatt zu sagen

„Sie haben ja schon wieder keine Schutzbrille auf!“ ist es besser zu sagen: „Wenn Sie keine Brille tragen, geben Sie allen anderen Kollegen ein schlechtes Beispiel, und das macht meine Arbeit doppelt schwer“.

Die hier genannten Regeln sind nicht vollständig, geben auch nur eine grobe Orientierung. Erfolgreiche Mitarbeiterführung setzt Kenntnisse in der Gesprächsführung voraus. Entsprechende Schulungen sind dafür notwendig.

■ Die zwei Seiten der Kritikfähigkeit

Die Kritikfähigkeit von Vorgesetzten ist abhängig von der Fähigkeit **aktiv Kritik zu üben und sich der Kritik anderer auszusetzen**.

Aktive Kritikfähigkeit

- Kann sachliche Kritik üben
- Kritik ist am Verhalten orientiert
- In der Sprache des Anderen
- Ist belegbar und nicht aus der Luft gegriffen

Passive Kritikfähigkeit

- Lässt sich kritisieren
- Kann mit unsachlicher Kritik umgehen
- Fordert zur Kritik auf
- Nimmt Kritik ernst



Killerphrasen

Killerphrasen sind Formulierungen oder Redewendungen, die leichtfertig gesagt werden, aber dazu führen, dass Motivation, Lust und Laune beim Mitarbeiter verloren gehen. Sie führen nicht zu der vom Sender erhofften Wirkung, sondern erreichen eher das Gegenteil.

Killerphrasen, die in Gegenwart anderer Kollegen ausgesprochen werden, können verletzenden Charakter haben.

Beispiel

- „Sie können doch nicht Äpfel mit Birnen vergleichen!“
- „Meinen Sie das im Ernst?“
- „Na also – es funktioniert doch!“
- „Wie kommen Sie auf diese Idee?“
- „Ihr Vorschlag lässt sich nicht umsetzen!“

Häufig bestimmt allein der Satzanfang, ob daraus eine Killerphrase wird:

- „Da täuschen Sie sich aber ...“
- „Ich will Ihnen mal was sagen ...“
- „Jetzt kommen Sie aber mal zum Punkt!“
- „Die Vorgaben des Qualitätsmanagement-Systems sind Ihnen wohl völlig egal ...“
- „Da haben Sie die Norm aber falsch verstanden ...“



Wenn ich als Vorgesetzter nicht mehr weiter weiß?

Von direkten Vorgesetzten wird nicht erwartet, dass sie immer Hilfestellung geben können. Dies können häufig nur dafür ausgebildete Experten.

Von Vorgesetzten wird allerdings erwartet, dass sie in den beschriebenen Fällen den ersten Schritt einleiten, indem sie sich an inner- und außerbetriebliche Ansprechpartner wenden, die weiterhelfen können.

Vorgesetzte tragen die Verantwortung, dass Hilfe eingeleitet wird. In Großbetrieben ist diese Hilfe ohne Probleme anzufordern. Schwierigkeiten gibt es in kleinen und mittleren Unternehmen, in denen es keine Sozialbetreuung oder fest angestellte Betriebsärzte gibt.

Wenn es um psychische Belastungen von Mitarbeitern geht, kann die Kontaktaufnahme mit regionalen oder örtlichen Sozial- oder Selbsthilfeeinrichtungen notwendig werden.

Psychische Belastungen von Beschäftigten bzw. deren sichtbare Auswirkungen im Verhalten können das Ergebnis unterschiedlichster und nicht immer erkennbarer Einzelbelastungen sein. Es kann zu einem recht komplizierten Ursachengefüge kommen, das weder vom Mitarbeiter noch von Vorgesetzten durchschaut werden kann.

In Fällen wie diesen können nur noch eigens dafür qualifizierte Experten, wie etwa spezialisierte Arbeitsmediziner oder Psychologen, Abhilfe schaffen.

In Zusammenarbeit mit den betrieblichen Akteuren können wissenschaftliche Verfahren angewendet werden, mit



deren Hilfe es möglich ist, selbst komplizierte Belastungssituationen in differenzierter Form zu erfassen. Dadurch ist die Voraussetzung für gezielte Maßnahmen gegeben.

In der Reihe „Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ (siehe Umschlag Seite 2) werden Vorgehensweisen und Verfahren beschrieben, mit denen man psychische Fehlbeanspruchungen erkennen und abbauen kann.

■ Von wem können Vorgesetzte Hilfe erwarten?

Zu unterscheiden sind **innerbetriebliche** und **außerbetriebliche Ansprechpartner**.

Innerbetriebliche Ansprechpartner:

- *Betriebsarzt (Arbeitsmediziner),*
- *Sozialberatung, Sozialbetreuung,*
- *Suchtkrankenhelfer,*
- *Fachkräfte für Arbeitssicherheit,*
- *Personalabteilung bei arbeitsrechtlichen Fragen und*
- *Arbeitnehmervertretung*

Nicht zu vergessen sind natürlich die eigenen Vorgesetzten, die bei schwierigen Entscheidungen immer einzubeziehen sind.

Die Arbeitnehmervertretung kann ebenfalls unterstützend wirken. In schwierigen Situationen sollte sie frühzeitig einbezogen werden.

In Kleinbetrieben sind die o.g. Ansprechpartner häufig nicht vorhanden. Hier ist es besonders wichtig, dass der Vorgesetzte auf außerbetriebliche Partner zurückgreifen kann.



Außerbetriebliche Ansprechpartner:

Arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Betreuung

Ihre zuständige Berufsgenossenschaft berät sie gern über Formen der arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Betreuung.

Psychologische Beratung

Sie kann notwendig werden, z.B. bei posttraumatischen Belastungsstörungen oder beim Arbeitseinsatz psychisch behinderter oder psychisch kranker Mitarbeiter.

Spezialisierte Psychologen oder therapeutische Psychologen bieten ihre Leistungen flächendeckend an.

Sozialberatung, Sozialbetreuung, Suchthilfe

Auch hierzu gibt es ein flächendeckendes und gemeindenahes Angebot, das insbesondere von konfessionellen, kommunalen und freien Trägern geleistet wird.

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e.V.

www.dhs.de

und

www.alkoholhilfe.de

Aktuelle regionale Adressen erhalten Sie im Internet

Anhang



Der folgende Nachdruck (Auszug) erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt SUVA.

Sicherheit ist machbar.

Checkliste Suchtmittel am Arbeitsplatz



Gibt es Probleme mit Suchtmitteln in Ihrem Betrieb?

Die meisten werden sagen: „Nein, bei uns doch nicht!“ Es ist jedoch eine Tatsache, dass viele Beschäftigte Abhängigkeitsprobleme haben.

Der Konsum von Suchtmitteln vor oder während der Arbeit erhöht die Unfallgefahr.

Die Hauptgefahren sind:

- n verminderte Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit
- n Überschätzen der eigenen Fähigkeiten
- n Gesundheitsschäden

Mit dieser Checkliste bekommen Sie dieses Problem besser in den Griff.

Der Nachdruck (auszugsweise) erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt SUVA.

Auf dieser Seite finden Sie eine Auswahl von Fragen, die Ihnen helfen, Personen mit einem Abhängigkeitsproblem zu erkennen sowie suchtfördernde Arbeitsbedingungen wahrzunehmen.

Je mehr Fragen Sie mit «ja» oder «teilweise» beantworten, umso wahrscheinlicher gibt es in Ihrem Betrieb entsprechende Probleme.

Anzeichen

1	Gibt es Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die hin und wieder eine «Alkoholfahne» oder einen abwesenden, «vernebelten» Blick haben?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
2	Gibt es Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die täglich unter einem Vorwand für kurze Zeit den Arbeitsplatz verlassen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
3	Gibt es Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die häufiger krank sind oder verunfallen als andere?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
4	Gibt es Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die auffällige Leistungsschwankungen aufweisen, wobei Qualität und Quantität längerfristig sinken?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
5	Gibt es Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die überdurchschnittlich launisch und häufig gereizt sind?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
6	Gibt es Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die am Morgen vielfach einen übermüdeten, «verkaterten» Eindruck machen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
7	Gibt es versteckte Alkohol-Vorräte oder «Depots» mit leeren Flaschen (Schubladen, Garderobenschränke, Büchergestelle)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein



Anmerkung: Jedes dieser Symptome **kann** auf ein Suchtproblem hinweisen, es kann aber auch ganz andere Ursachen haben. Deshalb dürfen keinesfalls voreilig Schlüsse gezogen werden. Endgültig beurteilen, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter abhängig von einem Stoff ist, kann nur eine Fachperson (meistens ein Arzt).

Suchtfördernde Arbeitsbedingungen

8	Gibt es Arbeitsplätze, an denen es heiß oder staubig ist?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
9	Gibt es Arbeitsplätze, die regelmäßig Stress und Hektik hervorrufen oder eine monotone und langweilige Tätigkeit beinhalten?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
10	Gibt es Arbeitsplätze mit mehrheitlich unregelmäßigen Arbeitszeiten (Schichtbetrieb)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein
11	Gibt es Arbeitsplätze, die der sozialen Kontrolle weitgehend entzogen sind (Einzelbüro, Alleinarbeit, Außendienst)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> teilweise <input type="checkbox"/> nein

Im Folgenden finden Sie Hinweise auf Maßnahmen, welche die Wahrscheinlichkeit von Suchtmittelproblemen im Betrieb verringern.

Wenn Sie die folgenden Fragen mit **n ja**, **n teilweise** oder **n nein** beantworten, sollten Sie sich die Einführung der entsprechenden Maßnahme überlegen.

Getränke

12 Wird die Kantine alkoholfrei geführt und ist auch sonst im Betrieb der Zugang zu Suchtmitteln, insbesondere Alkohol, erschwert?	n ja n teilweise n nein
13 Stellt der Betrieb für Arbeitsplätze mit ungünstigen Klima- oder Staubverhältnissen unentgeltlich alkoholfreie Getränke zur Verfügung (Tee, Mineralwasser)?	n ja n teilweise n nein



Klare Regelungen

14 Ist der Konsum von Suchtmitteln während der Arbeitszeit verboten?	n ja n teilweise n nein
15 Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die „berauscht“ am Arbeitsplatz erscheinen und dadurch sich selbst oder andere gefährden, aus dem Arbeitsprozess genommen?	n ja n teilweise n nein
16 Gibt es in Ihrem Betrieb klare Regelungen über den Konsum von Suchtmitteln und für den Umgang mit suchtmittelabhängigen Personen?	n ja n teilweise n nein
17 Werden diese Regelungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgeteilt und begründet?	n ja n teilweise n nein
18 Wird die Einhaltung dieser Regelungen kontrolliert und notfalls durchgesetzt?	n ja n teilweise n nein



Warme und kalte alkoholfreie Getränke in der Nähe des Arbeitsplatzes.

Umgang mit betroffenen Personen

19 Werden Betroffene angesprochen und dazu motiviert, sich von Fachleuten behandeln zu lassen?	n ja n teilweise n nein
20 Können Betroffene ihre Stelle behalten, wenn sie in eine Behandlung einwilligen und diese zu Ende führen?	n ja n teilweise n nein



Literatur

- **Gruber, H., Kittelmann, M., Mierdel, B. (2008),**
Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung,
Verlag Technik & Information e.K., Bochum
- **Leymann, H. (1996),**
Handlungsanleitung für den LIPT-Fragebogen,
(Leymann Inventory of Psychological Terror),
DGVT-Verlag, Tübingen
- **Debitz, Gruber, Richter**
„Erkennen, Beurteilen und Verhüten von
Fehlbeanspruchungen“
InfoMediaVerlag e.K., Bochum
- **Pohlandt, Heymer, Gruber**
„Vermeiden von Fehlbeanspruchungen
durch Arbeitsgestaltung“
InfoMediaVerlag e.K., Bochum
- **Richter, Friesenbichler, Vanis**
„Psychische Belastungen –
Checklisten für den Einstieg“
InfoMediaVerlag e.K., Bochum
- **Radix (2007),**
„Wenn die Seele streikt – Vermeidung
psychischer Gesundheitsschäden nach schweren
Arbeitsunfällen“
InfoMediaVerlag e.K., Bochum



ISBN: 978-3-934966-93-2



ISBN: 978-3-934966-94-9



ISBN: 978-3-934966-95-6



ISBN: 978-3-934966-96-3



ISBN: 978-3-934966-99-0



ISBN: 978-3-934966-99-7



ISBN: 978-3-934966-73-4



ISBN: 978-3-928535-76-5



ISBN: 978-3-934966-65-9



ISBN: 978-3-934966-62-9



ISBN: 978-3-934966-60-4



ISBN: 978-3-934966-90-1



ISBN: 978-3-928535-25-0



ISBN: 978-3-934966-75-8



ISBN: 978-3-934966-79-6



ISBN: 978-3-934966-86-4



Verlag Technik & Information e.K.

44799 Bochum · Wohlfahrtstraße 153 · Telefon 0234 94349-0 · Telefax 0234 94349-21

www.vti-bochum.de

...Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz



...PC-Programm zur Bewertung von Arbeitstätigkeiten

Rechnergestützte Bewertung von Arbeitstätigkeiten für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz



...Gefährdungsbeurteilung auf CD-ROM



CD GBU 1

- 01 Kraftfahrzeug-Instandhaltung
- 02 Metallbearbeitung und -verarbeitung
- 03 Heizungs-, Klima-, Lüftung
- 10 Zweiradmechaniker-Handwerk

CD GBU 2

- 06 Maschinenbau
- 13 Büroräume (Bildschirmarbeiten)
- 15 Stahl- und Leichtmetallbau, Montage
- 18 Lagern, Fördern, Transportieren
- 27 Führen von Fahrzeugen

CD GBU 3

- 04 Galvanik
- 12 Fahrzeugbau
- 14 Elektrotechnik, allgemein
- 19 Oberflächenbeschichtung

CD GBU 4

- 05 Eisen-, Blech- und Metallwaren, Herstellung
- 07 Ziehereien, Drahtziehereien
- 16 Eisen- und Stahlgießereien
- 17 Holzbearbeitung und -verarbeitung

CD GBU 5

- 09 Aufzugsanlagen, Montage
- 11 Instandhaltung an Maschinen und Anlagen
- 28 Eisenbahn - Rangieren



InfoMediaVerlag e.K.

D-44799 Bochum · Wohlfahrtstraße 153
 Telefon +49 (0)234-3386950 · Telefax +49 (0)234-3386950
 www.infomediaverlag.com · info@infomediaverlag.com

ISBN: 978-3-935116-51-0