

European Workplace and Alcohol (EWA)

Alkoholprävention am Arbeitsplatz –

Handlungsempfehlungen

Dieses Dokument wurde von Jon Dawson, Mari Cruz Rodriguez-Jareño, Lidia Segura und Joan Colom im Auftrag des Netzwerkes European Workplace and Alcohol (EWA) erarbeitet und ist Bestandteil des EWA-Projekts. Das Dokument wurde von der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS), die als nationaler Partner beteiligt war, übersetzt.

Das EWA-Projekt, an dem 13 europäische Länder beteiligt waren, wurde von der Europäischen Kommission mitfinanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieses Dokumentes liegt bei den Autoren und Autorinnen. Der Inhalt spiegelt weder die Ansichten der Europäischen Kommission wider, noch übernimmt die Kommission die Verantwortung für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen. Weitere Hinweise sowie die elektronische Fassung des Dokumentes finden sich unter: <http://www.ewaproject.eu>.

Danksagungen

GENCAT, die Liverpools Stadtverwaltung und alle EWA-Projektpartner danken allen Betrieben, die im Rahmen der Pilotphase und der Case Studies am EWA-Projekt mitgewirkt haben. Ihre Teilnahme und ihr Engagement in der betrieblichen Suchtprävention haben maßgeblich zum Erfolg des EWA-Projekts und der Entwicklung der Handlungsempfehlungen beigetragen. Ohne ihren Einsatz, ihre Zeit und Energie wäre dieses Projekt nicht möglich gewesen.

Dieses Dokument ist wie folgt zu zitieren:

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) (2013): European Workplace and Alcohol (EWA). Alkoholprävention am Arbeitsplatz – Handlungsempfehlungen. Hamm.

Übersetzt nach: Dawson, J.; Rodriguez-Jareño, M.C.; Segura, L.; Colom, J. (2013): European Workplace and Alcohol Toolkit for alcohol-related interventions in workplace settings. Barcelona: Department of Health of the Government of Catalonia.

Das EWA-Projekt wurde vom Ministerium für Gesundheit der Regierung von Katalonien (GENCAT), Barcelona, geleitet und koordiniert. Der Fachbereich Öffentliches Gesundheitswesen der Stadtverwaltung Liverpool war federführend bei der Ausarbeitung dieser Handlungsempfehlungen.

Layout und Umschlaggestaltung: Xavier Cañadell. Gedruckt in Barcelona (Spanien).

Inhalt

1. Überblick

- 1.1 Ziel der Handlungsempfehlungen
- 1.2 An wen richten sich die Handlungsempfehlungen?
- 1.3 Warum handeln? Grundlage der Handlungsempfehlungen: Argumente für alkoholpräventive Interventionen am Arbeitsplatz
- 1.4 Hintergrund der Handlungsempfehlungen
- 1.5 Verwendung der Handlungsempfehlungen

2. Was ist zu tun? Programmschwerpunkt

- 2.1 Beurteilung der Situation am Arbeitsplatz
- 2.2 Klare Zielsetzung
- 2.3 Entscheidung zum Umfang und Ausmaß des Eingreifens

3. Wie wird es gemacht? Entwicklung und Umsetzung

- 3.1 Schaffung von Problembewusstsein
- 3.2 Beurteilung und Verbesserung bzw. Einführung betrieblicher Alkoholpräventionsstrategien
- 3.3 Schulungen zum Kompetenzerwerb
- 3.4 Kurzintervention und Beratung
- 3.5 Umfassendes Gesamtkonzept

4. Monitoring und Evaluation

5. Handlungsphasen/Ablaufplan

1. Überblick

1.1 Ziel der Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlungen bieten eine Richtschnur bei der Ausarbeitung und Umsetzung von Alkoholprävention am Arbeitsplatz. Sie basieren auf Ergebnissen und Erfahrungen bewährter Praxis im Rahmen des Projekts „European Workplace and Alcohol“ (EWA). Das Projekt wurde von der Generaldirektion für Gesundheit und Verbraucher (**DG Sanco**) gefördert. Das besondere Augenmerk der Handlungsempfehlungen liegt darauf, Arbeitgebern sowie Vorgesetzten⁷ zu vermitteln, welche Möglichkeiten sie haben, um

- **die Produktivität am Arbeitsplatz zu steigern** und sowohl Fehlzeiten als auch Präsentismus¹ zu verringern;
- **Arbeitsunfälle zu reduzieren** und Arbeitsplätze sicherer zu machen;
- **unter den Beschäftigten ein Bewusstsein dafür zu entwickeln**, wie sie in Bezug auf Alkohol gesünder leben und produktiver arbeiten können;
- **die Beschäftigten dabei zu unterstützen**, ihr Verhalten in Bezug auf Alkohol zu ändern, um während und außerhalb der Arbeitszeit gesünder zu leben;
- **die Einführung einer Arbeitsplatzkultur zu unterstützen**, die in Bezug auf Alkohol einem gesünderen Lebenswandel sowie einer Verbesserung der Leistung am Arbeitsplatz förderlich ist.

1.2 An wen richten sich die Handlungsempfehlungen?

Die Handlungsempfehlungen richten sich an Arbeitgeber, Beschäftigte im Bereich der Arbeitsmedizin und des Arbeitsschutzes, Mitglieder von Gewerkschaften, Dienstleister im öffentlichen Gesundheitswesen, Personalverantwortliche und Gesundheitspolitiker und -politikerinnen sowie an Zuständige für das Gesundheitswesen in öffentlichen Verwaltungen. Sie beleuchten, wie wirksame Alkoholprävention zum Nutzen der Beschäftigten und Arbeitgeber eingeführt werden kann, und bieten einen Einblick in den Grundgedanken der Einführung und Umsetzung alkoholpräventiver Maßnahmen. Darüber hinaus werden die wesentlichen Bestandteile wirksamer alkoholpräventiver Interventionen am Arbeitsplatz herausgearbeitet.

¹Bei Präsentismus handelt es sich um das Phänomen, dass Beschäftigte zwar am Arbeitsplatz anwesend sind, sich jedoch nicht wohlfühlen und deshalb nicht so effektiv arbeiten, wie sie es könnten.

1.3 **Warum handeln? Grundlage der Handlungsempfehlungen: Argumente für betriebliche Alkoholprävention**

Europa weist den weltweit höchsten und weiter steigenden Pro-Kopf-Konsum von Alkohol auf². Dieser Konsum hat überaus negative Auswirkungen auf Gesundheit und Arbeit. Jährlich sterben schätzungsweise 138.000 EU-Bürgerinnen und Bürger im Alter von 15 bis 64 Jahren an alkoholbedingten Erkrankungen und Verletzungen. Der Alkoholkonsum hat darüber hinaus erhebliche wirtschaftliche, sicherheitsrelevante und rechtliche Konsequenzen für die Arbeitswelt. So machen beispielsweise die Produktivitätsverluste aufgrund von Alkoholkonsum den größten Teil der sozialen Kosten aus. Sie umfassen etwa die Hälfte aller alkoholbedingten sozialen Kosten in der Europäischen Union (EU).

Neben der Problematik des übermäßigen Alkoholkonsums erhöht insbesondere der Alkoholkonsum vor oder bei der Arbeit das Unfallrisiko erheblich. Er kann die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten beeinträchtigen, zu Fehlzeiten und Präsentismus führen sowie Produktionseinbußen verursachen. Darüber hinaus kann er negative Auswirkungen auf das Betriebsklima sowie für das Ansehen des Unternehmens haben. All dies kann die Wirtschaftlichkeit des Betriebes beeinträchtigen.

Die Thematisierung der Alkoholproblematik ist jederzeit wichtig und angebracht, jedoch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten von besonderer Bedeutung, da starkes Trinken das Risiko des Arbeitsplatzverlusts für die einzelnen Beschäftigten erhöht und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen sowie die ohnehin bereits schmalen Gewinnspannen in Mitleidenschaft zieht. Alkoholprobleme anzusprechen kann überdies positive Auswirkungen für Familie und Freunde sowie für das weitere Umfeld haben: Die negativen Folgeerscheinungen der gesellschaftlichen und gesundheitlichen Kosten, die anderen Menschen durch starkes Trinken zugefügt werden, sind genau so groß wie die Kosten für die Trinkenden selbst.

² Das AMPHORA-Projekt. Einzusehen unter: <http://www.amphoraproject.net>

Übersicht 1. Nutzen wirksamer Alkoholprävention am Arbeitsplatz

Für Arbeitgeber:

- verbesserte Gesundheit und Befindlichkeit der Beschäftigten;
- größere Sicherheit am Arbeitsplatz;
- erhöhte Produktivität und geringere Kosten durch den Rückgang von Unfällen, Fehlzeiten und Präsentismus;
- ein besseres Arbeitsklima und ein verbessertes Ansehen des Unternehmens;
- ein Beitrag zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch das Unternehmen.

Für Beschäftigte:

- bessere Gesundheit und größeres Wohlbefinden dank des Zugangs zu effektiver Beratung und Vorbeugemaßnahmen;
- erhöhte Sicherheit am Arbeitsplatz durch Arbeit in einer sichereren Umgebung mit verringertem Risiko für selbst oder durch andere verursachte Unfälle und Verletzungen;
- mehr Sicherheit vor einem Verlust des Arbeitsplatzes für Beschäftigte mit Alkoholproblemen dank der Unterstützung bei der Problembewältigung.

Übersicht 2. Wirksame Strategien der Alkoholprävention in Europa und den EU-Mitgliedsstaaten

Im Mittelpunkt dieser Handlungsempfehlungen stehen die Ausgestaltung und Entwicklung alkoholpräventiver Interventionen am Arbeitsplatz. Es ist jedoch von großer Bedeutung zu erkennen, dass diese Präventionsmaßnahmen im Idealfall Bestandteil einer breiter angelegten und umfassenderen Alkoholstrategie auf gesellschaftlicher Ebene sein sollte, einschließlich einer auf folgende Ziele gerichteten Gesetzgebung und Politik:

- die Verringerung der Verfügbarkeit von Alkohol;
- Mindestpreise für Alkohol;
- Werbeverbote für Alkohol;
- Regulierung von Mengenrabatten bzw. Flatrates;
- Warnhinweise auf den Produkten und Verpackungen.

1.4 Hintergrund der Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen basieren auf der Arbeit des EWA-Projekts und den daraus hervorgegangenen Erfahrungen. Insbesondere berücksichtigen sie

- eine umfassende Analyse wissenschaftlicher Studien zu den Auswirkungen von Alkoholkonsum am Arbeitsplatz;
- eine Reihe von Fallstudien bestehender bewährter Praxis im Umgang mit alkoholbedingten Problemen am Arbeitsplatz;

- die Entwicklung, Umsetzung und Auswertung innovativer und evidenz-basierter alkoholpräventiver Maßnahmen in 55 Betrieben mit mehr als 9.400 Beschäftigten in 11 europäischen Staaten.

Die wesentlichen Erkenntnisse aus dem EWA-Projekt zeigen, dass:

- Alkoholkonsum überaus negative Auswirkungen auf die Arbeit hat;
- alkoholpräventive Maßnahmen am Arbeitsplatz dazu beitragen können, Einstellungen zu ändern, Problembewusstsein zu schaffen und die Trinkgewohnheiten der Belegschaft zu verändern;
- alkoholpräventive Maßnahmen sowohl von Arbeitgebern als auch von Beschäftigten begrüßt und geschätzt werden.

Zudem schlägt das EWA-Projekt Unternehmen und Organisationen vor

- ✓ umfassende, **schriftlich fixierte Alkoholpräventionsstrategien** zu implementieren, um wirksame und nachhaltige Erfolge zu erzielen. (Abschnitt 3.2)
- ✓ ein **umfassendes gesundheitsbezogenes Alkoholpräventionsprogramm** einzuführen (Abschnitt 2.3), sofern es die Möglichkeiten zulassen.
- ✓ **zu überprüfen, inwieweit Arbeitsorganisation**, Führungsstil und andere Faktoren, die Belastungen hervorrufen können, möglicherweise zu verstärktem Alkoholkonsum führen.
- ✓ ihre Arbeitsplätze „**alkoholfrei**“ zu machen.

1.5 Verwendung der Handlungsempfehlungen

Diese Handlungsempfehlungen sollen praktisch und einfach anzuwenden sein. Sie erläutern kurz die Gründe, weshalb Alkoholprävention am Arbeitsplatz wichtig ist und stellen Strategien zur Einführung und Umsetzung eines Programms zum Umgang mit Alkohol am Arbeitsplatz vor. Sie bieten eine schrittweise Anleitung zur Entwicklung und Durchführung einer Reihe von Maßnahmen. Im Wesentlichen enthalten sie eine „Prüfliste“ der Faktoren, die bei der Entwicklung und Umsetzung alkoholpräventiver Maßnahmen am Arbeitsplatz zu berücksichtigen sind. Sie unterstreichen die Grundvoraussetzungen für wirkungsvolle Interventionen.

Diese Handlungsempfehlungen sind unter <http://www.ewaproject.eu> und www.dhs.de erhältlich. Außerdem steht eine Reihe von Materialien zum Herunterladen zur Verfügung, die diese Handlungsempfehlungen stützen und durch weitere kontextbezogene Wirksamkeitsbelege und Informationen ergänzen.

2. Was ist zu tun? Programmschwerpunkt

Gesundheitsförderndes Engagement des gesamten Unternehmens ist für die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen von ausschlaggebender Bedeutung. Dieses Engagement ist der Schlüssel zu Erfolg und Wirksamkeit der Interventionen. Transparenz, Vertrauensbildung und Vertraulichkeit sowie die Sicherstellung der Beteiligung der Beschäftigten, Führungskräfte und auch der Arbeitnehmersvertretung und Arbeitsmedizin sind ebenfalls unverzichtbar.

Bei der Festlegung des Schwerpunktes und des Umfangs alkoholbedingter Interventionen am Arbeitsplatz ist es wichtig, die aktuelle Situation zu beurteilen, die Ziele klar zu definieren und die zu ergreifenden Maßnahmen zu bestimmen. Die nachfolgenden Abschnitte bieten eine Anleitung für diese bedeutsame Phase der Implementierung des Handlungsrahmens der Interventionen.

2.1 Beurteilung der Situation am Arbeitsplatz

Der erste Schritt besteht in der Beurteilung des aktuellen Umgangs mit alkoholbedingten Problemen am Arbeitsplatz; auch der rechtliche Kontext muss berücksichtigt werden. Dies hilft, einen Bezugspunkt (bench mark) für den Betrieb festzulegen, und kann in die Entscheidung einfließen, welche Art von alkoholpräventiven Maßnahmen am geeignetsten sind, um Fortschritte zu erzielen.

Zu den wichtigsten zu berücksichtigenden Faktoren gehören:

- Kenntnisse der geltenden Gesetze oder Richtlinien in Bezug auf Alkohol am Arbeitsplatz;
- Prüfung der bestehenden betrieblichen Regeln (sofern vorhanden) und Verfahren in Bezug auf Alkohol;
- Ermittlung des gegenwärtigen Kenntnisstandes bezüglich der Verbreitung des Alkoholkonsums und der alkoholbedingten Probleme am Arbeitsplatz;
- Verfügbarkeit von Alkohol bei der Arbeit, sei es am oder außerhalb des Arbeitsplatzes sowie die aktuellen Gepflogenheiten, z.B. des Alkoholkonsums in der Mittagspause, bei betrieblichen und gesellschaftlichen Anlässen sowie
- alle zurückliegenden Un- oder Vorfälle in Verbindung mit Alkohol.

Weitere beachtenswerte Faktoren beziehen sich auf die Akzeptanz unterschiedlicher Formen der Interventionen durch Belegschaft und Betrieb. Die Ergebnisse des EWA-Projekts unterstreichen, dass die Einführung von Strategien und Maßnahmen zum Alkoholkonsum beträchtliche Unterstützung seitens der Beschäftigten findet und zwar sowohl bevor als auch nachdem die Maßnahmen ergriffen wurden. Nichtsdestoweniger ist es wichtig, folgendes zu bedenken:

- Ist die Unternehmenskultur bereit für Veränderungen? Ungeachtet des hohen Maßes an Unterstützung für alkoholpräventive Maßnahmen, kann Alkohol am Arbeitsplatz ein empfindliches Thema in Teilen der Belegschaft sein und es können vorbereitende Maßnahmen erforderlich sein, um den Boden für einen Kulturwandel zu bereiten: beispielsweise durch eine sensibilisierende Kampagne bevor ambitionierte Projekte entwickelt und eingeführt werden.
- Ist mit Widerstand seitens der Beschäftigten und ihrer Vertretungsorgane zu rechnen? Die Zusammenarbeit aller Beteiligten ist wichtig.
- Welche Ressourcen stehen für die Entwicklung und Umsetzung von Interventionsmaßnahmen zur Verfügung – zusätzlich zu den Ressourcen des Unternehmens ist möglicherweise Unterstützung durch Nichtregierungsorganisationen (NGOs), das öffentliche Gesundheitswesen sowie weitere^r Regierungsstellen erhältlich.

2.2 Klare Zielsetzung

Jede gesundheitsbezogene Intervention im Betrieb muss klar umrissene und allgemein anerkannte Ziele haben. Erfolgreiche alkoholpräventive Maßnahmen, die potenziell in der Lage sind, positive Veränderungen sowohl für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Belegschaft als auch für die Leistungsfähigkeit und Produktivität des Unternehmens herbeizuführen, sollten unter anderem folgende wesentliche Zielen umfassen:

- die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die eine gesundheitsförderliche Einstellung zum Thema Alkohol einbezieht;
- die Verbesserung der Kenntnisse von Führungskräften und Beschäftigten bezüglich der durch Alkoholkonsum verursachten Gefährdungen sowie darüber, wie eine Änderung der Trinkgewohnheiten zu einer leistungsfähigeren und gesünderen Belegschaft führen kann;

- die Sicherstellung der Unterstützung von Beschäftigten mit Alkoholproblemen.

2.3 Entscheidung über Umfang und Ausmaß der Interventionen

Auf der Grundlage bewährter Verfahren sowie der detaillierten Erfahrungen des EWA-Projekts beschreiben die Handlungsempfehlungen alkoholpräventive Maßnahmen, die einen Beitrag zum Erreichen der oben aufgeführten Ziele leisten können. Dabei handelt es sich um:

- die **Entwicklung von Problembewusstsein** in Hinblick auf Alkoholkonsum und alkoholpräventive Strategien bei Beschäftigten und Führungskräften;
- die Beurteilung, Überprüfung und Einführung bzw. Verbesserung von **Strategien zum Umgang mit Alkohol am Arbeitsplatz**;
- **weiterbildende Schulungsprogramme** zur Entwicklung und Umsetzung wirksamer alkoholpräventive Strategien und Verfahren;
- **alkoholpräventive Kurzinterventionen** (Information, Früherkennung, Beratung);
- **strukturierte Programme**, die Behandlung einschließen und Überweisungsmechanismen regeln, in besonderen Fällen auch Alkoholtests am Arbeitsplatz.

Umfang und Ausmaß der gewählten Maßnahmen sollten in Abhängigkeit der Ergebnisse der Beurteilung in Abschnitt 2.1 gewählt werden. Dies ermöglicht Flexibilität bei der Gestaltung der Interventionen und Abstimmung mit weitergehenden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Prävention.

Je nachdem welche Elemente eingeführt werden und welche Ressourcen das Unternehmen investiert, sind diese Handlungsempfehlungen in 3 Stufen gegliedert: grundlegende, erweiterte und umfassende Maßnahmen.



Wie Unternehmen die einzelnen Elemente einsetzen können, wird im folgenden Abschnitt dargelegt. Es ist wichtig zu betonen, dass **alle** Stufen die Einführung einer Strategie zum Umgang mit Alkohol am Arbeitsplatz enthalten oder, falls eine solche bereits vorhanden ist, deren Optimierung.

3. Wie wird es gemacht? Entwicklung und Umsetzung

Unabhängig von Ausmaß und Umfang der Interventionen sollten vor der Einführung alkoholpräventiver Maßnahmen folgende Entscheidungen getroffen werden:

- Wer wird an den Maßnahmen beteiligt sein und wer wird sie leiten?
- An wen richten sich die Maßnahmen bzw. die verschiedenen Maßnahmenstufen (z.B. gezielte Schulungen, mehrstufige Information usw.)?
- Wie sieht die Zeitplanung aus?
- Welche finanziellen und sonstigen Mittel sind bereitzustellen?
- Wie können Evaluations- und Erfolgsparameter in das Programm integriert werden?

Wichtige Hinweise

- ✓ Beziehen Sie die Beschäftigten und/oder deren Interessenvertretungen von Anfang an in den Vorgang ein. Das schafft Transparenz, fördert Initiative und Kooperation, erhöht die Erfolgsaussichten und sichert den reibungslosen Programmablauf – im Idealfall entwickeln die Beschäftigten, sowohl Führungskräfte als auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, das Gefühl, bei dem Programm handele es sich um ihr Gemeinschaftswerk.

3.1 Entwicklung von Problembewusstsein

Maßnahme: Sensibilisierungskampagne

Ziel: Die Erhöhung des Problembewusstseins unter den Beschäftigten und Führungskräften in Bezug auf

- alkoholbedingte Schäden;
- mit dem Alkoholkonsum am Arbeitsplatz verbundene Gefahren;
- bestehende Regeln zum Alkoholkonsum;
- sowie in Bezug auf die Tatsache, dass eine Verringerung des Alkoholkonsums zu einer leistungsfähigeren und gesünderen Belegschaft führt .

Wichtige Hinweise

- ✓ Sensibilisierungskampagnen sind auf die Besonderheiten der jeweiligen Zielgruppen abzustimmen.
- ✓ Informationsvermittlung mittels interaktiver und kreativer Verfahren bietet eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit.

Übersicht 3 benennt die Schwerpunkte und Methoden, die eingesetzt werden können, um das Problembewusstsein in Bezug auf Alkohol im Betrieb zu entwickeln und die Strategien hinsichtlich des Umgangs mit Alkohol zu verbessern.

Übersicht 3. Maßnahmen zur Entwicklung von Problembewusstsein am Arbeitsplatz

Wesentliche Maßnahmen:

- Vermittlung von Schlüsselbotschaften zum Thema Alkoholkonsum sowie zur Verringerung alkoholbedingter Schäden.

Bewusstseinsbildung bei Beschäftigten bedarf häufig eine Schwerpunktsetzung:

- Information und Bewusstseinsbildung hinsichtlich der mit Genuss von Alkohol verbundenen Gefahren sowohl am Arbeitsplatz als auch für die Gesundheit und das Wohlergehen des Einzelnen.
- Vermittlung von Informationen über bestehende Behandlungs- und Hilfsangebote, einschließlich der Vermittlung an eine Fachärztin oder einen Facharzt außerhalb des Unternehmens.
- Erläuterung von alkoholpräventiven Interventionen und Maßnahmen.

Kreatives Handeln kann interaktive Elemente umfassen wie:

- Informationsblätter und -broschüren;
- Informationstafeln und Poster zur Kampagne;
- kleine Streuartikel (Give-aways) mit Botschaft;
- Alkoholeinheiten- und -konsumrechner;
- Gruppenseminare oder Kleingruppengespräche;
- Rollenspiele;
- Ratespiele;
- Leitfäden und Handbücher für den Arbeitsplatz (auch in elektronischer Form);
- „Mocktailbars“ (Ausschank alkoholfreier Cocktails).

EWA-Beispiele

Flyer:



In **Deutschland** wurden landesweit mehr als 60.000 Exemplare des von der DHS zur Entwicklung von Problembewusstsein erarbeiteten Flyers „Alkohol am Arbeitsplatz“ verteilt (zu bestellen unter www.dhs.de).

POSTER:



In **Katalonien** hat die Unternehmensgruppe FCC eine erfolgreiche, an alle Beschäftigten gerichtete Sensibilisierungskampagne entwickelt. Grafisch ansprechend gestaltet, setzte sie auf Humor und positive, unmissverständliche Botschaften, um die Aufmerksamkeit der Beschäftigten wirkungsvoll zu wecken.

Weitere Einzelheiten und EWA-Beispiele bewährter Verfahren zur Schaffung von Problembewusstsein finden Sie unter: <http://www.ewaproject.eu>

Kernaufgaben:

1. Erarbeitung der Schwerpunkte und Inhalte der Sensibilisierungskampagne.
2. Erwerb oder Erstellung von Materialien zur Entwicklung von Problembewusstsein.
3. Durchführung von Maßnahmen in der Belegschaft.
4. Rückschau und Beurteilung der gemachten Erfahrungen.

3.2 Beurteilung und Verbesserung bzw. Einführung betrieblicher Alkoholpräventionsstrategien

Schriftlich fixierte Betriebsvereinbarungen zur Gesundheit und zu Disziplinarmaßnahmen sind sehr wichtig – die Einführung von Vereinbarungen/Richtlinien kann einen dauerhaften Beitrag zur Veränderung von Verhalten und Kultur am Arbeitsplatz leisten. Die Empfehlung des EWA-Projekts lautet: Arbeitsplätze sollten „alkoholfrei“ sein!

Maßnahme: Beurteilung, Prüfung und Verbesserung von betrieblichen Alkoholpräventionsstrategien, bzw. deren Einführung.

Ziel: Einführung weithin bekannter und angewandter effektiver betrieblicher Präventionsstrategien für den Umgang mit Alkohol.

Wichtige Hinweise

- ✓ Nutzen Sie vorhandene und in der Praxis bewährte betriebliche Strategien in Bezug auf Alkohol, wobei Sie diese gegebenenfalls an die besonderen Gegebenheiten der Arbeitsplätze anpassen müssen.
- ✓ Die Strategie sollte nicht ausschließlich auf Disziplinarmaßnahmen beruhen, sie sollte vielmehr deutlich erkennbare Hilfsangebote beinhalten. Stellen Sie klar, dass der Sinn der Richtlinien nicht darin besteht zu bestrafen, sondern zu helfen.
- ✓ Beziehen Sie die Belegschaft in die Entwicklung der Strategie ein, um Rückhalt für diese zu schaffen.
- ✓ Investieren Sie Anstrengungen in die Bekanntmachung der Strategie, möglicherweise durch die Einführung der neuen Richtlinien in Kombination mit einer größer angelegten Veranstaltung zur Entwicklung von Problembewusstsein.

Übersicht 4 beleuchtet die Kernelemente „guter Praxis“ und einer umfassenden Alkoholstrategie für den Betrieb.

Übersicht 4. Beurteilung und Prüfung der Alkoholpräventionsstrategie

Wesentliche Maßnahmen:

- Prüfung und Beurteilung des aktuellen Standes bezüglich der Strategie und Verfahrensweisen.
- Bekräftigung und Einführung unmissverständlicher, umfassender und wirksamer Regeln und Maßnahmen.

Beispielhafte Alkoholpräventionsstrategien sollten Teilabschnitte umfassen

zu:

- Alkoholkonsum bei und vor der Arbeit;
- Alkoholbesitz am Arbeitsplatz;
- Alkoholkonsum bei betrieblichen Veranstaltungen, Veranstaltungen für Kunden, im Außendienst oder auf Dienstreisen;
- disziplinarische, aber auch unterstützende Maßnahmen bei Verstößen gegen die Regeln;
- Verfahren für den Umgang mit Verdachtsfällen von Alkoholkonsum;
- Ermittlung bestimmter Beschäftigtengruppen (z.B. aus Gründen der Sicherheit am Arbeitsplatz und unter Berücksichtigung der Frage, ob Alkoholkontrollen angebracht sein könnten) und wie die Strategie auf diese angewendet werden können;
- Hilfe und Vertraulichkeit für Beschäftigte bei der Ansprache möglicher Alkoholprobleme, die das Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten oder die Beschreibung von Vermittlungswegen einschließen.

Das EWA-Muster für Standard- oder beispielhafte Alkoholpräventionsstrategien einschließlich weiterer Hinweise finden Sie unter <http://www.ewaproject.eu>. Die Qualitätsstandards in der betrieblichen Suchtprävention und Suchthilfe der DHS finden Sie unter www.dhs.de [Rubrik Arbeitsfelder – Arbeitsplatz].

Kernaufgaben:

1. Prüfung und Beurteilung der betrieblichen Alkoholpräventionsstrategie und der geübten Praxis in Bezug auf Alkohol.
2. Erstellung oder Überarbeitung schriftlicher Richtlinien.
3. Sicherstellung der Unterstützung der Belegschaft und ihrer Interessenvertretungen für die neue Strategie.
4. Veröffentlichung und Verbreitung der überarbeiteten oder neuen Richtlinien.

3.3 Schulungen zum Kompetenzerwerb

Das Engagement der Führungskräfte und leitenden Angestellten für die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten eines Unternehmens ist unverzichtbar, um Einstellungen und Verhalten zu verändern. Schulungsprogramme, in denen Schlüsselpersonen innerhalb der Belegschaft die Fähigkeiten und die Motivation vermittelt werden alkoholbedingte Probleme anzugehen, sind von ausschlaggebender Bedeutung für den Aufbau von Kompetenz in einem Unternehmen.

Maßnahme: Schulungsprogramme/Capacity Building

Ziel: Die Befähigung von Schlüsselpersonen innerhalb der Unternehmen (Arbeitgeber, Führungskräften, Arbeitsschutzbeauftragten, Betriebsärzte und Betriebsärztinnen usw.) zur Erkennung und zum angemessenen Umgang mit Alkoholproblemen, zur strukturierten Vermittlung von Schulungen und Informationen sowie zur Sicherstellung der Wirksamkeit der Arbeitsplatzrichtlinien, Maßnahmen und Praktiken in Bezug auf Alkohol.

Wichtige Hinweise

- ✓ Die Schulung sollte umfassend, interessant, anregend und interaktiv sein.
- ✓ Ein Hauptziel sollte darin bestehen, die Teilnehmenden zu motivieren, engagiert für alkoholbezogene Gesundheitsförderung einzutreten.

Übersicht 5 beleuchtet die Bestandteile der Schulungsmaßnahmen für Arbeitgeber und Führungskräfte.

Übersicht 5. Schulungsprogramme/Capacity Building

Wesentliche Maßnahme:

- Schulungen für das Schlüsselpersonal des Betriebs.

Bei der Schulung dieser Gruppen sollten Schwerpunkte gesetzt werden auf:

- die Auswirkungen des Alkoholkonsums;
- die Beurteilung und das Erkennen von Anzeichen und Symptomen von Alkoholproblemen;
- die Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten zum Umgang mit diesen Informationen;
- das Wissen, wie umfassende Alkoholpräventionsstrategien eingeführt werden können. Dies schließt Verfahren zu Erkennung der von Alkoholproblemen und das Aufzeigen von Hilfsangeboten bzw. zur Überweisung an einen Arzt/eine Ärztin ein.
- die Vermittlung von Kommunikationsfähigkeit zur Führung von Mitarbeitergesprächen über Alkoholprobleme.

EWA-Beispiel



Schulung in Griechenland. Zielgruppen, die angemessene oder vertiefende Schulungen erhalten haben, können als Informationsvermittler oder Multiplikatoren fungieren.

Weitere Einzelheiten und Beispiele bewährter Verfahren hinsichtlich der Schulung zur Schaffung von Kompetenz in Sachen Alkohol am Arbeitsplatz finden Sie unter: <http://www.ewaproject.eu>.

Hauptaufgaben:

1. Zusammenstellung der Schulungsmaterialien.
2. Ermittlung der zu schulenden Schlüsselpersonen.
3. Durchführung der Schulungsmaßnahmen zum Aufbau von Kompetenz wirksamen und nachhaltigen Handelns.
4. Auswertung der Erfahrungen, Inhalte und Protokolle der Schulungen (Trainingsprogramme).

3.4 Kurzintervention und Beratung

Es ist wissenschaftlich belegt, dass Kurzinterventionen wirkungsvoll sind und eine nützliche Hilfe für Menschen darstellen, die in gesundheitsgefährdendem und schädlichem Ausmaß trinken. Als kostengünstige evidenzbasierte Lösung haben sich Kurzinterventionen bei Gesundheitsfachleuten und Entscheidungsträgern als gängiges Instrument alkoholpräventiver Interventionen erwiesen.

Maßnahme: Kurzinterventionen einschließlich Screening sowie Beratung in Bezug auf Alkoholkonsum unter Einsatz des AUDIT-Fragebogens.

Ziel: Früherkennung der Beschäftigten mit gesundheitsschädlichem Alkoholkonsum, um ihnen Beratung und Hilfe anbieten zu können.

Wichtige Hinweise

- ✓ Vertraulichkeit ist ein absolutes Muss.
- ✓ Verwenden Sie den AUDIT-Fragebogen³ als Hilfsmittel zur Ermittlung (s. Abb. unten).
- ✓ Eindeutige Vermittlungswege und Handlungsabläufe müssen vorhanden sein.

Übersicht 6 hebt wichtige Bestandteile des Vorgehens bei Kurzinterventionen am Arbeitsplatz hervor.

Übersicht 6. Kurzintervention

Wesentliche Maßnahme:

- Führen Sie Gespräche zur Früherkennung und Beratung unter vier Augen durch.

Gesichtspunkte, die zur Steigerung der Wirksamkeit alkoholbedingter Kurzinterventionen beitragen können:

- Screeningverfahren, die schnell, handhabbar und bewährt sind. Sie geben Sicherheit.
- Nutzung evidenzbasierter Instrumente zur Entwicklung von Problembewusstsein.
- Schulungen im Rahmen von Auftaktveranstaltungen zur Erhöhung der Akzeptanz von Früherkennung und Kurzinterventionen bei Fachpersonal des Arbeitsschutzes und der Arbeitsmedizin als Teil ihrer Arbeitsaufgaben.
- Klare Rückmeldung an die Beschäftigten. Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Handlungsoptionen.
- Online-Kurzinterventionen können kostengünstig sein und Vertraulichkeit gewährleisten.

³ Weltgesundheitsorganisation, zu beziehen unter: http://www.who.int/substance_abuse/publications/alcohol/en/

AUDIT-C Fragen:	Bewertungssystem					Ihre Punkt- zahl:
	0	1	2	3	4	
Wie oft trinken Sie Alkohol?	Nie	Etwa 1 Mal pro Monat	2 - 4 Mal pro Monat	2 - 3 Mal pro Woche	4 Mal pro Woche oder öfter	
Wenn Sie an einem Tag Alkohol trinken, wie viele alkoholhaltige Getränke trinken Sie typischerweise ?	1 oder 2	3 oder 4	5 oder 6	7 oder 9	10 oder mehr	
Wie oft haben Sie an einem Tag mehr als 6 alkoholische Getränke getrunken?	Nie	Seltener als 1 Mal	1 Mal pro Monat	1 Mal pro Woche	Täglich oder fast täglich	
Wertung: Eine Gesamtsumme von 5+ bei Männern bzw. 4+ bei Frauen weist auf ein erhöhtes oder höheres Abhängigkeitsrisiko hin und ist deshalb AUDIT-C positiv.						Gesamt:

Alcohol i treball
A la feina, alcohol 0,0

QÜESTIONARI

Indiqueu el vostre sexe: Home Dona

Com us desplaciu a la feina?
Podeu marcar més d'una opció: A peu Transport públic Vehicle propi

La vostra feina implica de vegades...
Inclou tots les opcions que calgui:

Conduïu d'algun vehicle?
 Maneig d' eines o màquina perillosa, treball en llocs elevats o amb línies elèctriques d'alta tensió?
 Funcions de responsabilitat importants sobre la feina?

Alcohol i treball
A la feina, alcohol 0,0

Ítem de l'entrevista	0/0	1/0	2/0	3/0	4/0	5/0	6/0	7/0	8/0	9/0	10/0	Total
Camp de visió												
Copa de a												
Lloc (onca; aïllat)												
Copa de casa, venut												
Copa												
Cubeta, gràtic												
Total												

Mostra resultats

EWA-Beispiel

Der Online-Fragebogen von BI



**Preneu-ne consciència!
Coneixeu el vostre
consum d'alcohol i els
possibles perjudicis que et pot
ocasionar.**

In Katalonien wurde bei BI ein Online-Fragebogen entwickelt, anhand dessen die Beschäftigten ihre durch Alkoholkonsum und Arbeit bedingten Risiken anonym beurteilen lassen konnten und anschließend eine individuelle Beratung erhielten.

Weitere Einzelheiten und Beispiele bewährter Verfahren zur Ermittlung, Kurzintervention und Beratung zu Alkohol am Arbeitsplatz finden Sie unter <http://www.ewaproject.eu>.

Kernaufgaben:

1. Ermittlung eines geeigneten Screeninginstruments .
2. Erhöhung der Akzeptanz von Screening und Evidenz.
3. Durchführung der Erhebung .
4. Rückmeldungen an die Befragten, unter Berücksichtigung der gebotenen Vertraulichkeit.
5. Gegebenenfalls Aufklärung der Befragten über Möglichkeiten zur Überweisung an einen Arzt/eine Ärztin.

3.5 Umfassendes Gesamtkonzept

Umfassende Interventionen am Arbeitsplatz sollten neben Basiselementen und Zwischenschritten auch die Einführung eines strukturierten Programms durch den Arbeitgeber umfassen. Dieses könnte enthalten:

- die Einführung eines strukturierten Alkoholprogramms zur Entwicklung von Problembewusstsein;

- Prüfinstrumente zur Alkoholkontrolle - wo dies angebracht ist, z.B. an Arbeitsplätzen mit besonderen Gefährdungsrisiken;
- die Ermöglichung von Behandlung und Rehabilitation bzw. der Überweisung zur Behandlung von Alkoholproblemen;
- die Einführung wirksamer Monitoringsysteme (wo dies notwendig ist).

Wichtige Hinweise

- ✓ Machen Sie das Alkoholprogramm zum Bestandteil eines weitergehenden Gesundheitsmanagements.
- ✓ Die Erleichterung des Zugangs zur fachmedizinischen Behandlung von Alkoholproblemen ist von ausschlaggebender Bedeutung für die Rehabilitation und Wiedereingliederung von Beschäftigten.

Übersicht 7 stellt systematische Verfahren am Arbeitsplatz vor, die Bestandteile eines umfassenden Eingreifens sein sollten.

Übersicht 7. Umfassendes Gesamtkonzept

Wesentliche Maßnahme:

- Umsetzung eines bewährten Alkoholpräventionsprogramms („Good Practice“) im Betrieb.

Dies könnte auch einen systematischen Ansatz umfassen, der u.a. folgende Maßnahmen beinhaltet:

- die Einführung von Alkoholrichtlinien für Belegschafts- und Unternehmensfeiern;
- die Umsetzung eines strukturierten Programms zur Entwicklung von Problembewusstsein, nicht nur im Rahmen einmaliger Veranstaltungen (möglicherweise als Bestandteil eines weiter gefassten Programms der Gesundheitsförderung oder der laufenden beruflichen Fort- und Weiterbildung);
- ein vertrauliches Verfahren beim Screening von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen unter Verwendung des AUDIT-Fragebogens sowie ggf. zur Überweisung in eine Alkoholtherapie;
- wo notwendig Alkoholtests während der Arbeitszeit;
- die Einführung von Monitoringverfahren alkoholbedingter Vorkommnisse, Unfälle und Krankschreibungen.

Weitere Einzelheiten und Beispiele zu umfassenden Maßnahmen aus dem EWA-Projekt finden Sie unter <http://www.ewaproject.eu>.

Kernaufgaben:

1. Auswertung früherer Erfahrungen mit alkoholpräventiven Maßnahmen.
2. Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern bzw. -vertreterinnen zur Entwicklung eines umfassenden Programms.
3. Festlegung und Sicherstellung der für die Umsetzung erforderlichen Mittel.
4. Bekanntmachung der vorgesehenen Maßnahmen bei der gesamten Belegschaft.
5. Einführung und Umsetzung des Programms.
6. Monitoring und Evaluation des Verlaufs und der Auswirkungen sowie die entsprechende Überarbeitung zukünftiger Maßnahmen.

4. Monitoring und Evaluation

Die Festlegung und Einführung von Monitoringindikatoren und Bewertungsinstrumenten sind zur Beurteilung des Verlaufs und der Wirkungen unerlässlich. Sie sind besonders dann geeignet, wenn Unternehmen längerfristige Maßnahmen einführen oder über längere Zeit den Stand der Kenntnisse, der Einstellungen und des Verhaltens der Beschäftigten in Bezug auf Alkohol feststellen möchten. Die Einführung von Monitoringverfahren, die alkoholbedingte Vor- und Unfälle ermitteln können, liefert dem Betrieb darüber hinaus wertvolle Daten über das Ausmaß an alkoholbedingten Problemen im Unternehmen. Die Indikatoren müssen messbar, aussagekräftig und einfach übertragbar sein. Sie sollten Verlauf und Auswirkungen erfassen.

Fortschrittsindikatoren

Die Fortschrittsindikatoren müssen in Bezug zu den Zielen der jeweiligen Interventionen stehen. Dazu können zählen:

- die Anzahl der Beschäftigten, die an Veranstaltungen zur Entwicklung von Problembewusstsein teilnehmen;
- die Anzahl der veranstalteten Schulungen sowie der geschulten Beschäftigten;
- die Anzahl der in Kurzinterventionen einbezogenen Beschäftigten;
- die Anzahl anderer Unternehmen, die über die bewährten Verfahren eines Betriebes unterrichtet worden sind.

Wirkungsindikatoren

Die Wirkungsindikatoren sollten die Veränderungen des Kenntnisstands, der Einstellungen und des Verhaltens von Schlüsselpersonen und anderen Beschäftigten in Bezug auf Alkohol erfassen. Ebenso wichtig sind Indikatoren zur Beurteilung des Kenntnisstands über die Auswirkungen von Alkoholkonsum auf Erfolg und Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Kontinuierliche Datenerhebung liefert nützliche Hinweise zu Trends. Vorher-Nachher-Untersuchungen können darüber hinaus wertvolle Informationen bezüglich des Erfolges der Interventionen an dem jeweiligen Arbeitsplatz erschließen. Sie können zudem die Feineinstellung und Anpassung alkoholpräventiver Maßnahmen bei Folgeaktivitäten beeinflussen und stellen somit ein nützliches Steuerungsinstrument dar.

Die im Rahmen des EWA-Projekts untersuchten Wirkungsindikatoren bezogen sich auf:

- Kenntnisse der gesundheitlichen Auswirkungen des Alkoholkonsums;
- Einstellungen zu Alkohol und seinem Konsum am Arbeitsplatz;
- Konsumniveaus;
- Bekanntheit der betrieblichen Alkoholpräventionsstrategie.

Ein Exemplar des EWA-Fragebogens für Beschäftigte finden Sie unter <http://www.ewaproject.eu> oder www.dhs.de.

Monitoringindikatoren

Unternehmen sollten in Betracht ziehen, Indikatoren zur Erfassung alkoholbedingter Vorkommnisse, Unfälle und Fehlzeiten in die Arbeitsunterlagen aufzunehmen, um die Folgen des Alkoholkonsums leichter im Blick zu haben.

Kernaufgaben:

1. Festlegung von der Fortschritts-, Wirkungs- und Monitoringindikatoren.
2. Erarbeitung und Zusammenstellung der grundlegenden Wirkungsindikatoren vor Beginn der Interventionen .
3. Erarbeitung und Zusammenstellung der Fortschritts- und Monitoringindikatoren.
4. Erarbeitung und Zusammenstellung der „follow-up“ Wirkungsindikatoren nach durchgeführter Intervention.

Auswertung der Interventionen

Die oben umrissenen Indikatoren können wichtige quantitative Befunde zur Beurteilung der Wirksamkeit alkoholpräventiver Interventionen am Arbeitsplatz liefern. Eine qualitative Auswertung kann den Wert dieser quantitativen Daten steigern. Sie kann einen Beitrag zur Erklärung von Verlauf, Schwierigkeiten und Erfolgen leisten. Zu den anwendbaren qualitativen Verfahren gehören halbstrukturierte Gespräche mit Schlüsselpersonen sowie Fokusgruppen (Gruppengespräche) mit Vorgesetzten und Beschäftigten. Die Analyse der quantitativen und qualitativen Befunde ermöglicht die Beurteilung:

- der Wirkungen der Interventionen sowie des Umfangs, in dem die gesteckten Ziele und Vorgaben erreicht worden sind;
- der Bereiche, die gut funktionieren, sowie derjenigen, die weniger gut abschneiden;
- der Vorstellungen darüber, wie die Interventionen in Zukunft gestaltet werden sollten;
- der Empfehlungen für ggf. erforderliche kurz- oder mittelfristige Anpassungen der Interventionen.

Eine umfangreiche Anleitung zur Auswertung alkoholpräventiver Interventionen am Arbeitsplatz, *EWA Analytic Framework Model: Guidance Document for analyses of pilot interventions*, ist verfügbar unter <http://www.ewaproject.eu>.

Kernaufgaben:

1. Festlegung eines Evaluationsverfahrens.
2. Sicherstellung des Vorhandenseins von Datenerhebungsverfahren, wie z.B. Effizienzindikatoren und Feedback aus der Belegschaft.
3. Durchführung der Auswertung zum vorgegebenen Zeitpunkt.
4. Nutzung der Auswertung als Wirkungsnachweis sowie zur Gestaltung künftiger Maßnahmen.
5. Erfahrungsaustausch mit anderen, die alkoholbedingte Interventionen am Arbeitsplatz durchführen oder daran Interesse haben.

5. Handlungsphasen/Ablaufplan

Maßnahmenpläne zur Planung und Durchführung alkoholpräventiver Interventionen am Arbeitsplatz umfassen verschiedene Phasen:

- Die Vorbereitungsphase
- Die Programmentwurfs- und -entwicklungsphase
- Die Programmeinführungs- und -umsetzungsphase
- Die Auswertungs- und Feedbackphase

Es ist sehr wichtig, folgendes zu berücksichtigen: Interventionen die langfristig, fortlaufend und in Stufen angelegt sind, haben den höchsten Nutzeffekt und ein umfassendes Gesamtkonzept ist wirkungsvoller als einfache einmalige Maßnahmen. Daher sollte, wo immer möglich, mit viel Sorgfalt ein Ablaufplan für die Einführung und Umsetzung der Interventionen entworfen sowie Vorkehrungen getroffen werden, welche die Kontinuität der entsprechenden Maßnahmen gewährleisten.

Die Erfahrungen des Pilotprojekts im Rahmen des EWA-Projekts unterstreichen die in der Übersicht dargestellte empfohlene Phaseneinteilung für alkoholpräventive Interventionen am Arbeitsplatz (s.u.). Die Modellübersicht zeigt die Inhalte, die in den jeweiligen Interventionen enthalten sein sollten und kann zusammen mit der weiter oben aufgeführten Anleitung als Prüfliste bei der Entwicklung und Ausarbeitung von Maßnahmenplänen verwendet werden.

Phase des Eingreifens		Prüfpunkte
Phase 1: Grundlagen	Rahmenplan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geplantes Vorgehen (interne Umsetzung des Vorhabens durch das eigene Unternehmen/ vollständige oder teilweise Umsetzung des Vorhabens durch externe Firmen). ▪ Beurteilung des aktuellen Umgangs im Betrieb mit alkoholbedingten Problemen sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen. ▪ Ziele der Pilotmaßnahmen. ▪ Voraussichtliches Niveau der Maßnahmen – grundlegend, erweitert oder umfassend – sowie der einzubeziehenden Elemente.
	Schlüsselakteure	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer leitet und organisiert die Maßnahmen? ▪ Wer setzt die Maßnahmen um? ▪ Wer wird geschult? ▪ Welche Interessengruppen sind beteiligt? ▪ Ist das Gesamtunternehmen beteiligt oder lediglich bestimmte Arbeitsplätze? ▪ Koordinierungsmaßnahmen zwischen verschiedenen Handlungsträgern.
	Zusammenstellung und/oder Erstellung von Hilfsmitteln und Materialien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Hilfsmittel und Materialien werden erstellt und eingesetzt? ▪ Wer erarbeitet die Materialien bzw. stellt sie zusammen?
Phase 2: Umsetzung	Maßnahmen: bezogen auf alle geplanten betrieblichen Aktivitäten wie: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilisierung ▪ Prüfung und Verbesserung von Richtlinien ▪ Führungskräfte-schulung ▪ Kurzinterventionen und Beratung ▪ Überweisungssysteme ▪ Erprobung/Tests ▪ Monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer setzt die jeweilige Maßnahme um? ▪ Wie wird die Maßnahme entwickelt? ▪ Was ist der Inhalt der Maßnahme? ▪ Wie wird die Maßnahme umgesetzt? ▪ Dauer und Häufigkeit der Maßnahme ? ▪ Wie werden negative Auswirkungen auf das Tagesgeschäft minimiert? <p><i>Je nach Art des Unternehmens und der Interventionen könnte eine Auftakt-/Verbreitungsveranstaltung eine Überlegung wert sein.</i></p>
Phase 3: Nachbereitung und Analyse	Projektanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu Beginn der Interventionen sollte eine Bestandsaufnahme erfolgen, die zum Abschluss aktualisiert wird. Die Ergebnisse sagen viel über den Erfolg der Interventionen aus und liefern Ansatzpunkte für Verbesserungen.

