



Stefan Buchner

Führungskräfte haben Fürsorgepflicht

Suchtprävention als wichtige Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Sucht als gefährliches Tabu wird oftmals verharmlost. Gerade Alkohol gilt als gesellschaftlich akzeptierte Droge. Auch in Unternehmen gehen Betroffene und Beteiligte dem Thema aus dem Weg. Warum es notwendig ist, den Vorgang mit Suchterkrankungsfällen verbindlich für alle Beteiligten zu regeln und wie Führungskräfte im Umgang mit diesem gestärkt werden können, zeigt der folgende Beitrag.

Der Konsum von Suchtmitteln am Arbeitsplatz hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen – mit teils schweren Auswirkungen für die Betroffenen und das Unternehmen: Suchtabhängige Menschen sind häufiger krank, leiden unter ihrer Suchtabhängigkeit und erbringen nur 75 Prozent ihrer durchschnittlichen Arbeitsleistung. Zu diesem Ergebnis kommt die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen, die jüngst eine Expertenbefragung durchgeführt hat. Hoher Leistungs- und Erfolgsdruck, sowie chronische Überlastungen und persönliche Frustration verstärken das Risiko für psychische Erkrankungen, zu denen auch Suchterkrankungen zählen.

Hohe Kosten durch Nicht-Handeln

Auch die Verantwortlichen im Unternehmen tun sich häufig schwer im Umgang mit suchtmittelgefährdeten Mitarbeitern. Vorgesetzte, Personalfachleute und Betriebsräte reagieren mitunter unsicher auf Mitarbeiter, die sich am Arbeitsplatz auffällig im Zusammenhang mit Alkohol verhalten, krankheitsbedingt ausfallen und verminderte Arbeits-

Alkoholabhängige Beschäftigte:

- ▶ Fehlen 16-mal häufiger als andere Mitarbeiter
- ▶ Sind 2,5-mal häufiger krank (acht und mehr Tage)
- ▶ Sind 2,5-mal häufiger in Arbeitsunfälle verwickelt
- ▶ Nehmen 5-mal häufiger Krankenversicherungsleistungen in Anspruch
- ▶ Fallen im Durchschnitt erst 8–12 Jahre nach Beginn der Erkrankung am Arbeitsplatz auf
- ▶ Ein Mitarbeiter mit Alkoholproblemen erbringt nur 75 % seiner Arbeitsleistung!

Quelle: Petschler & Fuchs, 2000

leistungen zeigen. Die natürliche Reaktion der Betroffenen ist, dass sie ihre Probleme verleugnen und alles dafür tun, ihren Suchtmittelmissbrauch zu verheimlichen: Dadurch wird das Problem verschleppt, der Betroffene bekommt die dringend benötigte Hilfe nicht oder zu spät und dem Unternehmen entstehen mitunter hohe betriebswirtschaftliche Kosten durch Leistungsabfall und Fehltag. Erschwerend kommt hinzu, dass mitwissende Kollegen oftmals wegsehen und den Betroffenen aus Mitleid oder einer falschen Loyalität heraus decken wollen. Falsch verstandene Hilfe ist an dieser Stelle fatal, weil sie dem Betroffenen erlaubt, dem Problem auszuweichen und dadurch die Not verstärkt. Wenn das Umfeld nicht eingreift und dem Betroffenen dadurch seine Abhängigkeit ermöglicht wird, spricht man auch von Co-Abhängigkeit.

Führungskräfte sind keine Therapeuten

Damit insbesondere die Führungskraft ihrer Fürsorgepflicht nachkommen kann, braucht es ein geregeltes Verfahren: Unternehmen sollten daher im Rahmen einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung das Vorgehen mit Suchterkrankungsfällen mit verbindlichen Maßnahmen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens bestimmen. Die Führungskräfte, die für die Umsetzung der suchtpreventiven Maßnahmen an erster Stelle verantwortlich sind, sollten durch die Betriebspartner, also Personalabteilung & Betriebsrat, unterstützt werden. Das gilt sowohl für rechtliche als auch psychologische Fragestellungen. Beispielsweise kann der Personalverantwortliche im Fall eines Suchtverdachts die Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter moderieren. Den Mitarbeiter auf auffälliges Verhalten anzusprechen, gehört zur Verantwortung der Führungskräfte. Dieser Verantwortungsbereich ist klar abzugrenzen von dem eines Therapeuten, der die Diagno-

Wann ist Arbeit gesund:

Wenn...

- ▶ die Arbeit herausfordernd, aber nicht überfordernd ist
- ▶ die geleistete Arbeit angemessen geschätzt und entlohnt wird
- ▶ bei der Arbeit vertrauensvoll zusammengearbeitet wird
- ▶ bei der Arbeit fair und gerecht miteinander umgegangen wird
- ▶ die Arbeit als sinnvoll betrachtet wird
- ▶ die Arbeit mit einer sicheren Perspektive verbunden ist

se stellt, ob ein Mitarbeiter tatsächlich ein Suchtmittelproblem hat oder nicht und dieses dann auch fachmännisch behandelt. Für Unternehmen kann es daher sinnvoll sein, sich von Suchtkliniken und externen BGM-Dienstleistern Unterstützung zu holen. Ein professioneller Dienstleister arbeitet mit Experten zusammen, die Mitarbeiter zum Thema Suchtprävention, Suchterkennung und Umgang mit suchterkrankten Menschen schulen.

Geregelter Prozess mit klaren Ansagen

Für den Betroffenen ist ein Suchtmittelmissbrauch am Arbeitsplatz ein mit Scham besetztes Thema. Es gibt kaum einen Bereich, bei dem die Selbstleugnung so groß ist. Wenn das Umfeld mitgeht, dann führt dies dazu, dass der Süchtige in seinem Verhalten bleibt. Daher sollte der Vorgesetzte konsequent einschreiten, das heißt, er sollte Auffälligkeiten im Arbeits- und Sozialverhalten des Mitarbeiters nicht nur dokumentieren, sondern den Mitarbeiter in Gesprächen damit konfrontieren und ihm klar vermitteln, wo er steht. Um zu vermeiden, dass ein Suchtabhängiger Ausflüchte sucht, sollte die Führungskraft im Gespräch explizit das Wort Alkohol verwenden, also zum Beispiel sagen: „*Ich glaube, dass Ihr Leistungsabfall mit Alkohol zu tun hat.*“

Die Gespräche haben das Ziel, dem Abhängigen aufzuzeigen:

- ▶ welche Verhaltensänderungen aus dienstlicher Sicht erwartet werden,
- ▶ welche konkreten Hilfsangebote und -möglichkeiten bestehen und
- ▶ welche Konsequenzen bei fortgesetzten Problemen drohen.

Bei der Gesprächskette handelt es sich um einen geregelten Prozess, der schrittweise eskaliert, wobei am oberen Ende die Abmahnung steht. Wichtig ist, dass die verantwortliche Führungskraft dranbleibt und die in der Betriebsvereinbarung festgelegten Prozessschritte im definierten Zeitraum umsetzt. Für den Betroffenen hat der Prozess – vorausgesetzt dieser ist für ihn transparent – den Vorteil, dass Gespräche und weitere Maßnahmen dessen Krankeneinsicht und folglich seine Bereitschaft zu einer Therapie fördern können. Betroffene finden häufig erst den Willen zu Veränderungen, wenn sie als Folge ihrer Abhängigkeit durch gezielte Maßnahmen die Konsequenzen ihres Handelns erfahren und verstehen, dass sie nicht in einer Opferhaltung verharren dürfen, sondern selbst verantwortlich dafür sind, wie es weitergeht.

Der Autor



Stefan Buchner ist Geschäftsführer der UBGM-Unternehmensberatung für betriebliches Gesundheitsmanagement und Experte für psychische Erkrankungen.

Therapie in der Paracelsus Klinik

Ursachen und Behandlung einer Suchterkrankung

Unter dem Motto „Leben ohne Sucht“ therapiert die Paracelsus-Berghofklinik Bad Essen seit 1977 alkohol-, medikamenten-, und cannabisabhängige Männer und Frauen.

Mit Hilfe einer mehrwöchigen Entwöhnungsbehandlung in einer Rehabilitationsklinik sollen die Betroffenen wieder fit das Arbeitsleben gemacht werden. Der Entwöhnungsbehandlung geht in der Regel eine fünf- bis zehntägige Entgiftung voraus, die auf Einweisung des Hausarztes im Krankenhaus stattfindet und ausschließlich der Linderung körperlicher Entzugsscheinungen dient. Neben den psychischen Wirkungen und Schädigungen durch das jeweilige Suchtmittel befasst man sich in der Klinik auch mit den Entstehungsbedingungen, dem Verlauf und den Folgen der Suchterkrankung. Eine stoffliche Suchterkrankung wird von vielfältigen Ursachen bestimmt: „Hierbei verflechten und beeinflussen sich unter anderem die individuelle Persönlichkeitsstruktur, genetische Vorbelastungen, aktuelle und vergangene soziale Beziehungen sowie biochemische Auswirkungen der Droge gegenseitig“, sagt Dr. med. Peter Subkowski, Ärztedirektor und Facharzt für psychosomatische Medizin in der Paracelsus-Berghofklinik Bad Essen. Auch Entwicklungs- und Reifungsprozesse in der Kindheit spielen eine wichtige Rolle in Bezug darauf, wie jemand als Erwachsener Probleme bewältigen kann.

In der Therapie werden gemeinsam mit dem Patienten die Ursachen analysiert: Frühe Lebensprägungen, Persönlichkeitsmerkmale, spätere Lebenserfahrungen und Belastungen, aber auch die aktuelle Lebens- Arbeits- und Beziehungssituation spielen eine Rolle und können Auslöser für den Beginn einer Abhängigkeit sein. Der Wunsch, unangenehme Gefühle und schlechte Stimmung zu verändern, lässt Menschen zu Alkohol, Medikamenten oder Drogen greifen. Damit geht es ihnen kurzfristig besser, hat aber langfristig viele negative Folgen. In der Therapie geht es darum, das eigene Suchtverhalten bewusst zu machen, damit der Patient andere Bewältigungsmechanismen für seine Probleme findet. Je nach Bedarf können die Patienten an Gruppentherapien, Einzelgesprächen, Ergo- und Kunsttherapie sowie Arbeits- und Sporttherapie teilnehmen, die gute Voraussetzungen für den gewünschten Neustart in ein suchtmittelfreies Leben bieten sollen. Indikative Zusatzangebote, wie zum Beispiel Rückfallprophylaxe oder soziales Kompetenztraining können die Betroffenen dabei unterstützen, künftig mit Konflikten und Problemen auch am Arbeitsplatz konstruktiv umzugehen und eigene Lösungsstrategien zu entwickeln. Gegen Ende der Entwöhnungsbehandlung geht es darum, sich auf die Zeit danach vorzubereiten. Besuch der Arbeitsstelle während einer Heimfahrt, Gespräche mit Vorgesetzten oder Kollegen, sowie die Anbindung an die Betriebliche Sozialberatung, die Nachsorge in der Suchtberatungsstelle und der Selbsthilfegruppenbesuch bilden wichtige Bausteine zur Stabilisierung der Abstinenz.



Einflüsse auf Sucht als eine psychische Erkrankung

Unterstützung kann der Betroffene von einem internen Suchtbegleiter erfahren, der ihm bei allen Fragen rund um sein Suchtproblem vertrauensvoll und stärkend zur Seite steht. Eigens für diese Rolle werden die Begleiter, die sich auch um die Entwicklung und Umsetzung suchtpreventiver Maßnahmen kümmern, mittlerweile in vielen größeren Unternehmen nebenberuflich ausgebildet. KMUs, die nicht über die entsprechenden personellen Kapazitäten verfügen, beauftragen hierfür professionelle externe Berater. Im Seminar der UBGGM-Unternehmensberatung für betriebliches Gesundheitsmanagement zum Umgang mit psychisch und suchtkranken Mitarbeitern erfahren Führungskräfte, welche Arbeitsbedingungen Sucht verhindern bzw. einschränken können und wie sie diese auch mit beeinflussen können (siehe auch Kasten 2). Auch wenn die Alkoholsucht multifaktorielle Ursachen hat, zeigen sich viele Gemeinsamkeiten zwischen psychischen Belastungen, die sowohl auf äußere Faktoren (zum Beispiel Lärm und Unterbrechungen) als auch auf soziale Komponenten wie das Führungsverhalten der Vorgesetzten und das Betriebsklima zurückzuführen sind. Um Führungskräfte im Umgang mit dem Thema Sucht zu stärken, werden unter anderem Fürsorgegespräche simuliert und konkrete Hilfs- und The-

Unterschiede zwischen Alkohol- und Medikamentensucht

Suchtabhängigkeiten, allen voran die Alkohol- und Medikamentensucht treten in allen sozialen Schichten und Berufsgruppen auf - vom Büroangestellten über den Schichtarbeiter und der Führungskraft bis hin zu jungen Menschen in der Ausbildung. Während Alkohol eher zur Spannungsreduzierung und Belohnung eingesetzt wird, dienen Beruhigungs-, Schlaf- und Schmerzmittel vorwiegend der Bewältigung von Belastungssituationen. Bei dem Medikamentengebrauch beziehungsweise -missbrauch ist oftmals die Verbindung zu psychischen und psychosomatischen Symptomen und Erkrankungen sehr groß (Ängste, Schlafstörungen, chronische Schmerzzustände, Depressionen). Häufig liegen der Medikamenteneinnahme gesundheitliche Beeinträchtigungen zu Grunde, so dass sie als Therapeutikum zur Wiederherstellung des gesundheitlichen Wohlbefindens eingenommen werden. Der Medikamentenentzug ist zum Teil schwerer und langwieriger als der Alkoholentzug und sollte auf keinen Fall ambulant versucht werden. Die Entzugssymptome (beziehungsweise Ängste, Unruhe, Depressionen, Schlaflosigkeit, etc.) können sich auch lange Zeit nach der Entgiftung noch bemerkbar machen.

rapieangebote für Suchtkranke vorgestellt. Thematisiert werden auch die Unterstützung der Führungskraft und Kollegen im Wiedereingliederungsprozess nach der Therapie sowie rechtliche Rahmenbedingungen mit möglichen Konsequenzen für Erkrankte und das Unternehmen.

Vor dem Hintergrund, dass Suchterkrankungen - allen voran Alkohol- und Medikamentensucht - im Unternehmen zunehmen, sollten Unternehmen die Suchtprävention als

Angebote für Betroffene bei der DHS

Für suchtkranke Menschen steht ein bedarfsgerechtes Angebot an Therapieplätzen zur Verfügung. Rund 90 Kliniken in Deutschland haben sich auf Suchtkrankheiten spezialisiert und bieten medizinische und psychologische Betreuung für die Akutsituation und die Rehabilitation an. Das Angebot der Suchtkliniken wird durch bundesweit aktive Einrichtungen und Dienste ergänzt, die zur persönlichen, sozialen und beruflichen Stabilisierung und Wiedereingliederung beitragen können. Die Interessen dieser Einrichtungen werden von der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) gebündelt (www.dhs.de). Ihr Hauptanliegen ist es, sich der Behandlung, Versorgung und Beratung suchtkranker Menschen zu widmen. In der Einrichtungsdatenbank finden Betroffene Informationen zu den ambulanten und stationären Suchthilfeeinrichtungen. Psychologen, Pädagogen oder Mediziner können im Rehabilitationsprozess helfen, soziale Probleme zu bewältigen, zum Beispiel die Reintegration am Arbeitsplatz, Beziehungs- oder Schuldenprobleme. Eine gute Möglichkeit, Rückfällen vorzubeugen und sich mit anderen Betroffenen auszutauschen, bieten Selbsthilfegruppen. Links zu den Anonymen Alkoholikern oder dem Blauen Kreuz finden sich ebenfalls auf der Homepage der DHS.

eine wichtige Säule in ihr betriebliches Gesundheitsmanagement einbetten. In Zeiten zunehmender Arbeitsverdichtung und gleichzeitigem Rückgang qualifizierter Arbeitnehmer sind Unternehmen mehr denn je gefordert, in die Gesunderhaltung zu investieren. Die Maßnahmen zur Suchtprävention sind keineswegs nur „Goodies“ für die Mitarbeiter, sondern führen zu einer stärkeren Bindung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Versäumen es Unternehmen, in die Suchtprävention zu investieren, müssen sie mit hohen Fehlzeiten und auch Minderleistungen des Betroffenen rechnen (siehe Kasten 1). Im schlimmsten Fall kann der Mitarbeiter nicht mehr seine Arbeitstätigkeit ausführen, wodurch eine Neubesetzung der Stelle erforderlich wird. Abgesehen von den anfallenden Kosten: Unternehmen tun gut daran, in ihre wichtigste Ressource, den Menschen, zu investieren.

Kontakt

E-Mail: stefan.buchner@ubgm.de

www.ubgm.de