



Faktenblätter: Gesundheit im Betrieb – 1/2013

# Betriebsgeheimnis Sucht

## Warum Wegschauen kostet

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Der Suchtmittelkonsum stagniert in Deutschland auf einem hohen Niveau. So gibt es in vielen – auch kleinen und mittleren – Unternehmen Beschäftigte, die an einer Suchterkrankung leiden oder einen riskanten Konsum pflegen. Unternehmer, Führungskräfte aber auch Kolleginnen und Kollegen tragen eine betriebliche und gesellschaftliche Verantwortung: Sie sollen verhindern, dass der Betroffene sich selbst und dem Unternehmen schadet; ihn aber auch dabei unterstützen, sich von seiner Suchterkrankung oder Abhängigkeit zu befreien.

Der wichtigste Schritt im Betrieb ist daher genau hin- und nicht wegzuschauen, wenn der Mitarbeiter oder die Kollegin sich auffällig verhält und sich verändert. Dieses Faktenblatt richtet sich insbesondere an Verantwortliche und Führungskräfte in kleinen Unternehmen.

### Wirtschaftliche und soziale Bedeutung von Sucht

Seit Jahren steigt der Anteil psychischer Erkrankungen an der Gesamtheit des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens. Suchterkrankungen, die zu den psychischen Erkrankungen zählen, haben dabei ein hohes Gewicht: So nehmen beispielsweise bei den Männern die „psychischen und Verhaltensstörungen durch psychotrope Substanzen“ den dritten Rang innerhalb dieser Erkrankungsgruppe ein (BKK Bundesverband 2012).

Süchte unterscheidet man nach dem Suchtmittel: Alkohol, illegale Drogen oder Tabak gehören zu den stoffgebundenen, Internet-/ Spiel- oder Kaufsucht zu den stoffungebundenen Süchten.

Suchtprobleme verursachen immense volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Kosten: Studien gehen davon aus, dass in Deutschland die alkoholbedingten volkswirtschaftlichen Kosten 2007 bei 26,7 Mrd. Euro lagen. Auf betrieblicher Ebene fallen Beschäftigte mit Suchtproblemen oft durch erhöhte Fehlzeiten, mangelndes berufliches Engagement oder Leistungseinbußen auf und können zudem die Arbeitssicherheit gefährden. Bezogen auf den einzelnen Betrieb wird geschätzt, dass „jeder fünfte bis zehnte Mitarbeiter in Unternehmen Alkohol in riskanter oder gar schädlicher Weise konsumiert“ (Badura et al. 2013).

Neben Alkohol- und Nikotinabhängigkeit stellen illegale Drogen, Medikamentenmissbrauch und Internetsucht die Unternehmen zunehmend vor Probleme. Allerdings gibt es hier starke Unterschiede zwischen den Altersgruppen: Insbesondere bei Jugendlichen und Auszubildenden gewinnen illegale Suchtmittel wie Cannabis oder Ecstasy an Bedeutung.

Neben den direkten wirtschaftlichen Kosten dürfen die individuellen und sozialen Auswirkungen nicht vergessen werden. Besonders stark belastet eine Sucht die familiären Beziehungen, enge Familienangehörige werden durch eine Suchterkrankung mit „eingefangen“. Und nicht zu vergessen: Suchterkrankungen haben für den Betroffenen gravierende körperliche und psychische Auswirkungen; sie reduzieren die Lebenserwartung, können zum Verlust des Arbeitsplatzes führen und manchmal auch den sozialen Abstieg einleiten.

### Ich habe einen betroffenen Mitarbeiter – Was muss und kann ich als Führungskraft tun?

Auch in kleinen Unternehmen kommt es vor, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin von Suchtmitteln abhängig ist oder riskant konsumiert. Führungskräfte sind in diesem Fall stark gefordert: Sie als Vorgesetzter müssen zum einen dafür sorgen, dass der Beschäftigte die geforderten Anforderungen erfüllt und der Betrieb „rund läuft“. Zum anderen haben sie eine besondere Fürsorgepflicht gegenüber dem Mitarbeiter. Die im Folgenden dargestellten Punkte sollen Ihnen als Wegweiser dienen, wie Sie in einem akuten Fall reagieren können.

Weitere Informationen finden Sie im Faktenblatt „Suchtprävention bei Auszubildenden: Es ist nie zu früh, aber manchmal zu spät!“ unter:  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

### Beachten Sie ihre Pflichten und Aufgaben: Hinschauen – nicht wegsehen

Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers bzw. der Führungskraft gehört es nach § 3 Arbeitsschutzgesetz, „die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen.“ Dazu gehört auch, dass Unternehmerinnen und Unternehmer „Versicherte, die erkennbar nicht in der Lage sind, eine Arbeit ohne Gefahr für sich oder andere auszuführen, mit dieser Arbeit nicht beschäftigen“ (§ 7 Unfallverhütungsvorschrift BGV A1). Dies bedeutet: Sollte ein Mitarbeiter durch Alkohol- oder Drogenmissbrauch auffallen, müssen Sie als Vorgesetzter tätig werden!

Zudem haben Sie dafür zu sorgen, die Arbeit „am Laufen zu halten“ und die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Dabei spielt die Führung der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Die Führungskräfte müssen die Mitarbeiter an ihre vertraglichen Verpflichtungen erinnern. Zu diesen gehört es auch, sich „durch den Konsum von Alkohol, Drogen oder anderen berauschenden Mitteln nicht in einen Zustand zu versetzen, durch den sie sich selbst oder andere gefährden können“ (§ 15 BGA A1).



„Müller ist heute mal wieder ganz schön auffällig.“

### Seien Sie aufmerksam, erkennen Sie Probleme – aber stellen Sie keine Diagnose!

Sie als Führungskraft stehen in regelmäßigem Kontakt mit ihrem Mitarbeiter. Seien Sie achtsam für langfristige Veränderungen im Verhalten, Aussehen und allgemeinem Auftreten. Anzeichen für suchtbedingte Probleme könnten sein:

- eingeschränktes Selbstvertrauen
- hohe Fehlerquoten
- auffällige Leistungseinbußen
- Stimmungsschwankungen
- extrem verlangsamtes Arbeiten
- sozialer Rückzug
- Selbstgespräche, Zwänge
- hohe Ausfallzeiten
- verminderte Kritikfähigkeit
- starke Gereiztheit
- Nachlassen der Konzentration und Merkfähigkeit
- Veränderungen im Erscheinen (ungepflegt, Gewicht, Alkoholgeruch)

Sie haben eine Veränderung wahrgenommen? Seien Sie weiterhin aufmerksam, aber stellen Sie keine Diagnose! Eine Einordnung der Situation kann nur ein Arzt vornehmen, möglicherweise verbergen sich auch ganz andere Gründe – zum Beispiel in der familiären Situation – dahinter.

Suchen Sie sich Informationen, Beratung und Unterstützung, falls Sie über das geeignete Vorgehen unsicher sind!

Gerade bei Suchterkrankungen benötigen Führungskräfte oft Unterstützung. Folgende Ansprechpartner können helfen:

- Berufsgenossenschaft (über [www.dguv.de](http://www.dguv.de))
- Haus-/Fachärzte, Betriebsarzt
- Integrationsamt (über [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de))
- Kammern und Verbände
- Krankenkasse
- regionale Suchtberatungsstellen (über [www.dhs.de](http://www.dhs.de))

### Führen Sie ein Gespräch mit dem Betroffenen

Klären Sie zunächst Ihre eigene Rolle, die Sie gegenüber dem Betroffenen ausüben wollen. Im Unterschied zu größeren Unternehmen kann eine Führungskraft in kleinen Unternehmen kritische Personalgespräche nicht an die Personalabteilung oder einen besonders geschulten Personalverantwortlichen weitergeben. In der Regel muss sie Klärungs- und Konfliktgespräche selbst planen und durchführen – eine Aufgabe, die heikel und schwierig sein kann. Denn insbesondere in kleinen Unternehmen ist die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter oft sehr eng: Der Inhaber ist manchmal gleichzeitig Führungskraft, Fachkollege oder sogar Freund. Es ist deshalb notwendig, dass Sie Ihr Verhältnis zu dem Mitarbeiter einschätzen und für sich die „Rolle“ definieren, mit der Sie dem Mitarbeiter gegenüberstehen wollen: Möchten Sie das Gespräch mit ihm oder ihr auf einer beruflich-fachlichen Ebene führen, wollen Sie evtl. sogar über negative Konsequenzen des Fehlverhaltens sprechen oder möchten Sie Ihre freundschaftliche Besorgnis ausdrücken?

### Sie sollten dieses Gespräch gut planen und strukturieren.

Zentraler Inhalt des ersten Gesprächs ist, Probleme mit der Arbeitsleistung und dem Arbeitsverhalten zu benennen oder andere Auffälligkeiten anzusprechen. Es ist hilfreich, sich dabei an folgenden Leitfragen zu orientieren (nach Wiehn 2013):

- Was sind meine Motive für dieses Gespräch?
- Was ist mein Gesprächsziel (konkret, positiv formuliert)?
- Was sind meine Interessen in diesem Gespräch?
- Welche Motive vermute ich bei meinem Gesprächspartner?
- Welche Themen möchte ich ansprechen?
- Welche möglichen Konflikte sehe ich?
- Was ist mir für eine Lösung wesentlich?
- Welche möglichen Übereinkünfte sehe ich?

### Sprechen Sie Probleme an, stellen Sie keine Diagnose, machen Sie keine Vorwürfe! Ein Gespräch könnte wie folgt ablaufen:

- Machen Sie zu Anfang des Gesprächs deutlich, welchen Stellenwert dieses für Sie hat und welche Konsequenzen Sie aus dem Ergebnis ziehen.
- Stellen Sie möglichst konkret dar, welche Auffälligkeiten oder Fehler Sie oder andere beobachtet haben.
- Vermitteln Sie aber auch, dass Sie den Mitarbeiter schätzen und Sie Wert darauf legen, die bestehenden Probleme gemeinsam zu lösen.
- Geben Sie dem Mitarbeiter Gelegenheit, seine eigene Sichtweise darzustellen.
- Bieten Sie ein Wiederholungsgespräch an, eventuell mit Unterstützung der oben genannten externen Fachleute, falls der Betroffene das Gespräch abblockt.
- Stellen Sie dar, dass die Fortführung des negativen Verhaltens von Ihnen nicht geduldet werden kann und Sie Veränderungen erwarten.

### **Bieten Sie aber auch Unterstützung und Lösungsansätze an:**

Ziel sollte es sein, für den Betroffenen eine gute Lösung zu finden, die auch für das Unternehmen tragbar ist. Das kann die Vermittlung an eine regionale Suchtberatungsstelle, aber auch die Einleitung von organisatorischen Maßnahmen sein, die den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zu entlasten.

### **Beugen Sie vor – Betriebliche Suchtprävention!**

Nehmen Sie den aktuellen Fall zum Anlass, etwas präventiv für die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter zu tun. Um für einen erneuten Fall gewappnet zu sein, bzw. einen neuen Fall gar nicht erst entstehen zu lassen, sollten Sie über Maßnahmen zur betrieblichen Suchtprävention nachdenken. Unter Suchtprävention versteht man das Prinzip, „die gesund erhaltenden Ressourcen zu stärken (Gesundheitsförderung) und die Risikofaktoren, die einen riskanten Substanzgebrauch begünstigen und die Gesundheit gefährden, zurückzudrängen (Prävention)“ (Wienemann 2011). Betriebliche Suchtprävention ist ein wichtiger Baustein eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Falls Sie dieses Thema in Ihrem Unternehmen noch nicht aufgegriffen haben:

Weitere Informationen, Literaturhinweise und Ansprechpartner finden Sie zum Beispiel auf [www.dhs.de](http://www.dhs.de), [www.infoline-gesundheitsfoerderung.de](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de) oder [www.sucht-am-arbeitsplatz.de](http://www.sucht-am-arbeitsplatz.de).

### **Wie können Sie Suchtprävention umsetzen?**

- Schulen Sie Ihre Führungskräfte: Sie benötigen in Ihrer Funktion und zur Wahrnehmung ihrer Pflichten umfangreiche Kenntnisse.
- Schaffen Sie – beispielsweise mit einer Betriebsvereinbarung – verlässliche Regeln und Verbote: Verbot von Alkohol, Benennung von Ansprechpartnern und Unterstützern oder das Vorgehen in einem akuten Fall.
- Bieten Sie interessierten Beschäftigten an, sich zum Suchtkrankenhelfer ausbilden zu lassen; diese können als erste, kollegiale Ansprechpartner dienen (Infos unter [www.sucht-am-arbeitsplatz.de](http://www.sucht-am-arbeitsplatz.de)).
- Auch im Rahmen des betrieblichen Arbeitsschutzes gibt es Ansatzpunkte, um das Thema Suchtprävention zu bearbeiten. So können Sie bspw. im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung Belastungen und Risiken erfassen, die zu Suchtproblemen führen können.

Zu allen genannten Maßnahmen erhalten Sie auch Informationen und Unterstützung von der zuständigen Berufsgenossenschaft und den gesetzlichen Krankenkassen.

#### **Quellen**

- Freigang-Bauer/Gusia/Gröben (2013): *Expertise zur betrieblichen Suchtprävention in Kleinst- und Kleinunternehmen*, Eschborn
- Badura et al. (Hrsg.) (2013): *Fehlzeitenreport 2013*, Springer-Verlag
- BKK Bundesverband (2012): *BKK Gesundheitsreport 2012*, Essen
- Wiehn (2013): *Wegschauen schadet – den Betroffenen und dem Betrieb*. Vortrag vom 23.01.2013, [www.infoline-gesundheitsfoerderung.de](http://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de)
- Wienemann (2011): *Qualitätsstandards in der betrieblichen Suchtprävention und Suchthilfe der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS)*



„ Und nach einer kleinen Zigarettenpause machen wir dann mit dem Vortrag weiter...“

Weitere Informationen und Ansprechpartner zu betrieblicher Suchtprävention finden Sie im Faktenblatt 2/2013 aus der Reihe „Gesundheit im Betrieb“: Suchtprävention bei Auszubildenden – Es ist nie zu früh, aber manchmal zu spät!

Weitere Informationen und Literaturhinweise erhalten Sie bei den Autorinnen.

#### **Impressum**

#### **Herausgeber:**

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

**Autorinnen:** Gabriele Gusia, [gusia@rkw.de](mailto:gusia@rkw.de),  
Ingra Freigang-Bauer, [freigang@rkw.de](mailto:freigang@rkw.de)

**Redaktion:** Rabena Ahluwalia

**Layout:** Claudia Weinhold

**Bildquelle:** Robert Kneschke/fotolia, Cartoons: Kai Felmy

Dezember 2013

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet.*

*Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.*