



diagnostic · communication · variation

diacova ag
Organisationspsychologie

Suchtprobleme im Betrieb: Schicksal oder Führungsfrage?

**Handout zum Referat von Dr. Urs Tschanz,
Psychologe FSP und Geschäftsführer diacova ag**

anlässlich der Fachtagung

„Arbeitsplatz & Suchtmittel“

vom

12. November 2003,
Rathaus Bern

Inhalt

1. Vorbemerkungen	2
2. Schicksal?	2
3. Anzeichen von Alkoholproblemen im Betrieb	3
4. Reaktion der Unternehmung	3
5. Checkliste für Vorgesetzte	4
6. Einsparungspotenzial	5
7. Fazit	6

1. Vorbemerkungen

Sucht ist eine gesellschaftliche Tatsache. Rausch- und Suchtmittel spielen eine aus unserem Leben kaum mehr wegzudenkende Rolle. Ob nun legale Suchtmittel, wie etwa Kaffee, Nikotin oder Alkohol, oder illegale Drogen wie beispielsweise Kokain – in irgend einer Form sind wir alle betroffen.

Da Alkoholprobleme weitaus am meisten verbreitet sind, beschränken wir uns im Rahmen dieses Referates auf Alkoholprobleme im betrieblichen Kontext.

2. Schicksal?

Die Ursachen für Alkoholprobleme sind äusserst vielfältig. Für eine Suchtentstehung sind nicht, wie lange Zeit angenommen, ein bestimmter Persönlichkeitstypus oder bestimmte psychische Störungen entscheidend. Eine Rolle spielen unter anderem die aktuelle Lebenssituation, das soziale Umfeld, das Vorhandensein von „Vorbildern“, Rauschmittel und ihre Art der Wirkung sowie die Verfügbarkeit der Substanz.

Aufgrund unserer Erfahrung können im betrieblichen Kontext ein schlechtes Betriebsklima, Unzufriedenheit mit dem Vorgesetzten, latente Konflikte, unbefriedigende Informationsflüsse etc. ziemlichen Anteil an der Verstärkung des Problems haben.

Ein Mensch,

- der nicht von selbst mit dem Trinken aufhören kann.
- der nach dem Trinken einer geringen Menge Alkohol ein unzähmbares Verlangen nach mehr Alkohol verspürt.
- der bei psychischen Spannungszuständen nach Alkohol verlangt.
- der heimlich und alleine trinkt.
- der durch Trinken seine Organe schädigt.
- der durch das Trinken sich selbst und seine Umwelt schädigt und die Beziehungen zu seinen Mitmenschen stört.

ist alkoholkrank.

Fünf bis zehn Prozent der Erwerbstätigen haben mit Suchtproblemen, insbesondere mit Alkoholismus zu kämpfen. Man nimmt an, dass in der Schweiz rund 300'000 Menschen schwerwiegende Probleme mit Alkohol haben. 70% der Menschen mit Alkoholproblemen sind männlich, während die Frauen mit 30% den deutlich kleineren Teil ausmachen.

Unsere Erfahrung hat zudem gezeigt, dass...

- grosse Firmen proportional stärker von Alkoholproblemen im Betrieb betroffen sind als kleine und mittlere Unternehmen,
- Alkoholprobleme nicht mit dem Bildungsniveau zusammen hängen. Besser Ausgebildete verfügen jedoch über mehr Möglichkeiten und Strategien, um die Probleme zu kaschieren,
- sich in manchen Branchen der Umgang mit Alkohol sehr positiv entwickelt hat (Bsp. Baugewerbe).

→ Besonders das letzte Beispiel zeigt: Durch geschickte Führung lassen sich die Alkoholprobleme der Mitarbeitenden in den Griff bekommen!

3. Anzeichen von Alkoholproblemen im Betrieb

Übermässiger Alkoholkonsum wird bei den Betroffenen auf vielerlei Arten sichtbar:

- Häufiges Fernbleiben vom Arbeitsplatz, regelmässig auftretender verspäteter Arbeitsbeginn, vor allem an Montagen oder nach dem Zahltag
- Kurzfristiges Entfernen vom Arbeitsplatz
- Entschuldigung für Fehltage durch andere (z.B. Partner)
- Verlängerte Pausen, insbesondere am Mittag
- Niedrigere Arbeitsqualität und –quantität, mangelnde Konzentration und Unzuverlässigkeit
- Abnehmende Lernbereitschaft
- Niedergeschlagenheit am Arbeitsplatz, Stimmungsschwankungen, Vernachlässigen der Körperpflege oder Ausdrucksschwierigkeiten, dadurch ungenügender Umgang mit Mitarbeitenden oder Kunden.

4. Reaktion der Unternehmung

Wir treffen häufig folgende Situation an:

Extrempol 1:

Bagatellisierung, Einstufung als „Kavaliersdelikt“

Betroffene Mitarbeitende sind oft im ganzen Betrieb bezüglich ihres Alkoholproblems bekannt. Da sie in der Regel freundliche und hilfsbereite Mitarbeitende sind, schauen die Arbeitskollegen gutmütig über ihre „Unzulänglichkeiten“ hinweg und übernehmen sogar gelegentlich die von ihnen nicht verrichtete Arbeit „so nebenbei“. Es entsteht mit der Zeit ein ungeschriebenes Gesetz, das diesen Mitarbeitenden eine Art „Narrenfreiheit“ garantiert.



Extrempol 2:

Kündigung

Der oder die betroffene Mitarbeitende wird umgehend entlassen. Das hilft in der Regel beiden Parteien wenig: Die Firma verliert einen eventuell hochqualifizierten Mitarbeiter, in den sie vielleicht hohe Ausbildungskosten investiert hat. Der Entlassene wird durch diese Massnahme kaum veranlasst, sich mit seiner Abhängigkeit auseinanderzusetzen.

Auslöser:

Die persönliche Situation der Person mit Alkoholproblemen eskaliert oder der wirtschaftliche Druck nimmt stark zu. Es muss etwas unternommen werden.



Je länger die Situation 1 bestanden hat, desto stärker schwingt das Pendel nach einem Auslöser auf die andere Seite.

→ **Wichtig ist ein rechtzeitiger, systematischer Umgang mit der Tatsache „Alkohol im Betrieb“.**

5. Checkliste für Vorgesetzte

Folgende Aspekte sollten im Umgang mit betroffenen Mitarbeitenden beachtet werden:

1. Der Vorgesetzte ist kein Therapeut

Er stellt weder eine Diagnose, noch führt er eine Behandlung durch. Er gewährt dem Mitarbeitenden Unterstützung und kümmert sich in erster Linie darum, dass sich der Alkoholkonsum für den Betrieb nicht negativ auswirkt. Nur der Betroffene selbst hat die Verantwortung, etwas an seinem Trinkverhalten zu ändern.

2. Konfrontation mit Fakten, keine Gerüchte thematisieren

Der Vorgesetzte hat nur das Leistungsprofil und das Arbeitsverhalten zu beurteilen. Er nimmt seine Führungsaufgaben und Fürsorgepflicht wahr, indem er beobachtbare Auffälligkeiten im Arbeits- und Sozialverhalten dokumentiert und den Mitarbeitenden im Gespräch mit diesen Erkenntnissen konfrontiert.

Beobachtbar sind etwa:

- Fehlzeiten
- Leistungsschwankungen
- Unzuverlässigkeit
- Nervosität und Reizbarkeit
- Vernachlässigte Körperpflege
- Händezittern, Schweissausbrüche
- Versuche, die Alkoholfahne zu tarnen (Pfefferminz etc.)

3. Kommunikation mit Ich-Botschaften

Eskalationen während dem Gespräch sind zu vermeiden. Sätze wie „Es hat sich herumgesprochen, dass Sie Alkoholprobleme haben.“ sind fehl am Platz. Eine bessere Formulierung wäre: „Ob Sie Alkoholprobleme haben oder nicht, können Sie wahrscheinlich selber am besten beurteilen. Ich möchte mit Ihnen darüber sprechen, wie folgende Fehlverhaltensweisen abgestellt werden können.“

4. Früherkennung als Chance zum Neubeginn

Das Erlernen der Früherkennung von Symptomen ist eine Voraussetzung zu deren sicheren Beurteilung. Vorgesetzte und Mitarbeitende sollten ihre Wahrnehmung zwar sensibilisieren, aber Vorverurteilungen und Stigmatisierungen unbedingt vermeiden.

5. Zusätzliche Handlungshilfen

Der Vorgesetzte muss über betriebsinterne und –externe Hilfsnetze Bescheid wissen, um den Betroffenen gegebenenfalls weiter vermitteln zu können.

6. Leistungsprofil transparent gestalten

Der Vorgesetzte soll mit dem Betroffenen klären, welche beruflichen Leistungen er von ihm in Zukunft erwartet. Ziele werden vereinbart und bilden die Grundlage für spätere Gespräche.

7. Interventionen

Bereits das erste Gespräch zielt darauf ab, Verhaltensänderungen zu bewirken. Der Vorgesetzte sollte deshalb bei einem geplanten Erstgespräch folgende Punkte beachten:

- *Schriftlich vorbereiten*: Konkrete Auffälligkeiten thematisieren, Auflagen und Folgetermin vorgängig festlegen, Liste mit Beratungsstellen bereit halten.
- *Nur betriebliche Aspekte einbringen*: Solange der private Konsum keine Auswirkungen auf die Arbeitssituation hat, sollte dieser keine Erwähnung finden.
- *Vertrauen aufbauen*: Kein Gespräch *über* den Betroffenen, sondern *mit* ihm!
- *Klare Vereinbarungen treffen*: Schriftliche Abmachung, Streichung von Zulagen, Aufsuchen einer Beratungsstelle etc. Dem Mitarbeitenden muss klar gemacht werden, dass diese Vereinbarungen überprüft, und dass gegebenenfalls die geplanten Sanktionen erfolgen werden.
- *Folgegespräch terminieren*: Der vereinbarte Termin wird auf jeden Fall wahrgenommen, auch wenn alle Auflagen erfüllt werden.

6. Einsparungspotenzial

- Ein Mitarbeiter mit Alkoholproblemen kann etwa 25% seiner Arbeitsleistung nicht erbringen.
- Bei ca. 20% der Betriebsunfälle spielt Alkohol eine Rolle.
- Alkoholranke...
 - sind 3.5-mal häufiger in Betriebsunfälle verwickelt,
 - fehlen nach Unfällen 1.4-mal länger,
 - halten die Arbeitszeit 16-mal häufiger nicht ein (zu spät Kommen, zu lange Pausen etc.) und
 - sind 2.5-mal häufiger krank
 - ...als gesunde Mitarbeitende.

Beispiel:

Wie viel lässt sich einsparen, wenn sich in einem Betrieb mit 1000 Mitarbeitenden die krankheitsbedingten Ausfälle von Mitarbeitenden mit Alkoholproblemen auf das Niveau der gesunden Mitarbeitenden senken lassen?

Berechnungsgrundlage:

1. Ein fehlender Mitarbeiter kostet die Unternehmung pro Tag Fr. 350.-- bis Fr. 800.--
→ durchschnittlich Fr. 500.-- (abgerundet).
2. Schweizer Erwerbstätige sind pro Jahr rund 13 Tage krank.
3. Die Beispiel-Firma hat 1000 Mitarbeitende, davon haben 5 – 10% ein Alkoholproblem
→ durchschnittlich 7.5% = 75 Mitarbeitende.
4. Bei rund 13 Tagen fehlen der Unternehmung insgesamt 13'000 Arbeitstage.
5. Mitarbeitende mit einem Alkoholproblem sind 2.5-mal so häufig krank wie gesunde Mitarbeitende, d.h. **92.5%** der Mitarbeitenden sind im Durchschnitt **12 Tage krank**, **7.5%** sind im Durchschnitt **30 Tage krank**. Zusammen ergibt dies den Gesamtdurchschnitt von rund 13 Tagen krankheitsbedingte Ausfälle pro Jahr.

75 Mitarbeitende, die durchschnittlich 18 Tage mehr krank sind, verursachen folglich krankheits-, respektive alkoholbedingte Zusatzkosten von Fr. 675'000.-- pro Jahr.

7. Fazit

- Es ist eine gesellschaftliche Tatsache, dass sich heute jeder grössere Betrieb mit dem Thema Sucht auseinandersetzen muss.
- Tut es der Betrieb nicht oder zu spät, hat er hohe (Zusatz-)Kosten zu gewärtigen. Diese lassen sich nicht ganz vermeiden, jedoch drastisch reduzieren.
- Es liegt in der Verantwortung des Kaders: Auffälligkeiten müssen rechtzeitig und systematisch erfasst und professionell thematisiert werden.