

# Gesundheitsförderung und Suchtvorbeugung in Betrieben

Herbert Ziegler

## 1. Der Panoramawandel arbeitsplatzbezogener Belastungen

Insbesondere der Sozialmediziner Siegrist (1996) aber auch schwedische, finnische und amerikanische Forscher haben durch Ihre Forschungsergebnisse zeigen können, dass sich durch den Panoramawandel der Arbeitswelt neue Belastungen und Krankheiten ergeben.

Noch zu Beginn unseres Jahrhunderts war industrielle Arbeit häufig auch körperliche Schwerarbeit, physikalische Belastungen überwogen (Hitze, Staub, Lärm) und ständige Belastungen durch Umgebungs- oder Materialeinflüsse konnten zu arbeitsbedingten Krankheiten führen. Der technische Fortschritt hat zu einer Entlastung auf diesem Gebiet geführt – zugleich jedoch die Erkrankungen durch vermehrte psychomentele und sozioemotionale Belastungen ansteigen lassen. Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte, labile soziale Beziehungen und vor allem die Unsicherheit bezüglich der Erhaltung des Arbeitsplatzes führen zu Belastungen und Krankheitsbildern, die in diesem Umfang bisher nicht gesehen wurden. Diese Entwicklung lässt sich mit zwei Schlagworten beschreiben:

- ⇒ Bisher stabile Berufsbiographien werden brüchig
- ⇒ Vollzeitverhältnisse werden fragmentiert durch
  - \* befristete Arbeitsverträge,
  - \* Teilzeitarbeit und
  - \* Zeiten von Arbeitslosigkeit mit der Forderung nach Mobilität und erhöhten Umschulungszwängen.

Vor diesem Hintergrund entwickeln sich mit besonderer Häufigkeit und Intensität chronische Belastungserfahrungen, verbunden mit negativen Emotionen der Verärgerung. Während man früher in dieser Situation ausschließlich danach fragte, wie die Risikofaktoren einer chronischen Erkrankung abgebaut oder von vornherein ausgeschlossen werden konnten, stellt sich heute auch die Frage, was den Einzelnen gesund erhält, welche Kompetenzen er also besitzt, mit Belastungssituationen umzugehen.

Drei Grundmotivationen scheinen den Menschen besonders zu stabilisieren, wenn sie als ausgewogen erlebt werden: Anerkennung, Wirksamkeit, Zugehörigkeit.

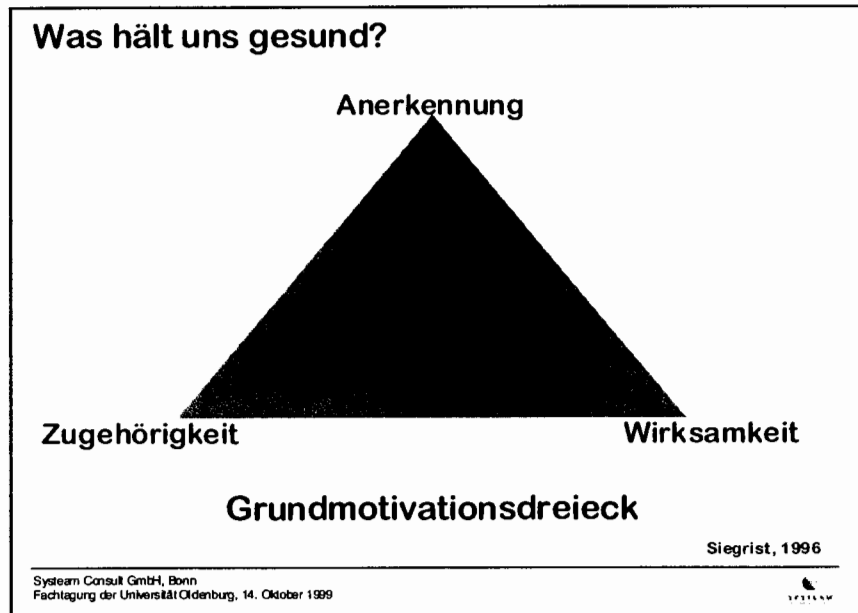


Abbildung 1

Gerade die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit, die Gefährdung von beruflichen Entwicklungen durch ständige Umorganisationen sowie ausbleibende Gratifikationen trotz immenser Anstrengungen, führen zu Kränkungen, die dann zur Krankheit werden können.

Wenn das Motivationsdreieck längerfristig aus der Balance gerät, zeichnen sich gesundheitliche Folgen auf drei Ebenen ab:

- ⇒ auf der Ebene eingeschränkter subjektiver Gesundheit, gestörten Wohlbefindens und erhöhter Befindlichkeitsstörungen
- ⇒ auf der Ebene eines verstärkt einsetzenden gesundheitsschädigenden Verhaltens, z.B. Suchtmittelkonsum zur Spannungsreduktion
- ⇒ auf der Ebene stressbedingter neuroendokriner und neuronaler Aktivierungen (Siegrist, 1996).

Gerade der dritte Aspekt ist bei unserem Thema von besonderem Interesse: Wenn emotional belastende und/oder kognitiv überfordernde Erfahrungen langandauernd und intensiv sind, wirken sie krankmachend, indem sie das Zentralnervensystem in den Tiefenstrukturen aktivieren, die für das Fleißgleichgewicht und den geregelten Ablauf wichtiger Funktionen im Organismus verantwortlich sind.

Andauernder Ärger, Selbstzweifel, tiefe Enttäuschungen, ausbleibende Gratifikationen stören schließlich das Zusammenspiel von Hormonen, Botenstoffen im Gehirn, Enzymen usw.

## 2. Gesundheitsförderung wird immer wichtiger

Insbesondere die Reduktion des Personals bei zunehmender Arbeitsverdichtung und Komplexität der Anforderungen sowie damit verbundene Ängste, die Arbeit nicht mehr zu schaffen oder den Arbeitsplatz ganz zu verlieren, führen zu psychischen Belastungssituationen, die unbearbeitet auch somatische Erkrankungen auslösen können.

Hier muss betriebliche Gesundheitsförderung und Suchtprävention ansetzen, wenn sie sich nicht nur mit der Behebung von somatischen Störungen beschäftigt, sondern insbesondere die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz im Blick hat.

Wie wichtig die betriebliche Gesundheitsförderung und die Suchtprävention in den nächsten Jahren werden wird, ist in Abb. 2 dargestellt.

Es ist leicht ersichtlich, dass der relative Anteil der gefährdeten Altersgruppe (40 bis 50 Jahre) ansteigt, wenn durch Personalabbau die jüngeren oder älteren Mitarbeiter entlassen werden.

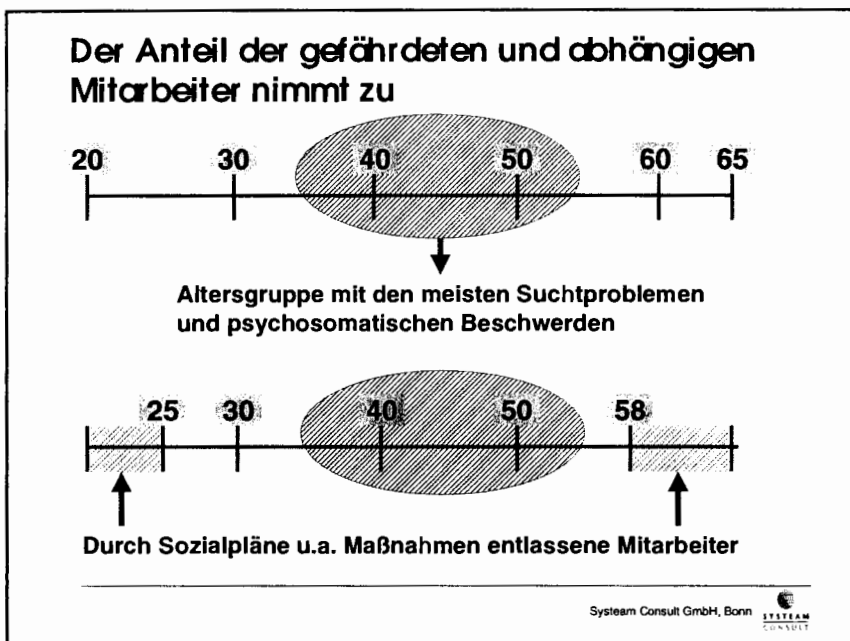


Abbildung 2

Dies ist meines Erachtens einer der wichtigsten Gründe für intensive Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Suchtprävention am Arbeitsplatz.

### 3. Ziele der Gesundheitsförderung

Als allgemeine Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung sind zu nennen:

- ⇒ Fehlzeiten senken und Gesundheitsquote im Unternehmen verbessern
- ⇒ Motivation der Beschäftigten erhöhen
- ⇒ Bindung an das Unternehmen festigen
- ⇒ Leistungsentfaltung verbessern
- ⇒ Krankheitsbedingte Kosten senken

Diese Ziele sind weitgehend deckungsgleich mit den Zielen der betrieblichen Suchtprävention, sie sind allenfalls durch spezifische Maßnahmen zu ergänzen, die im folgenden erläutert werden.

### 4. Betriebliche Gesundheitsförderung ist Teil von Personal- und Organisationsentwicklung

Innovationen lassen sich erfolgreich in Systemen implantieren, wenn sie sich schon vorhandener und bekannter Strukturen bedienen. So ist es sinnvoll und effektiv, wenn im Rahmen der Personalentwicklung die Aspekte von Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit flankierend zu Themen, wie Kommunikation, Konfliktmanagement, Mitarbeiterführung usw. behandelt werden. Hinzu kommen die in den letzten Jahren entwi-

ckelten eigenen Methoden der Gesundheitsförderung:

- ⇒ Arbeitsplatzanalyse
- ⇒ Gestaltung von Arbeitsabläufen
- ⇒ Gesundheitszirkel
- ⇒ Aufbau von Netzwerken (interne und externe Spezialisierung)

### 5. Betriebliche Suchtprävention

Erfolgreiche betriebliche Präventionsprogramme zeichnen sich durch folgende Aktivitäten und Maßnahmen aus:

#### Auf der Ebene des Betriebes/des Unternehmens/der Verwaltung

- ⇒ Reduktion von Trinkgelegenheiten
- ⇒ Reduktion des Angebotes von Alkohol
- ⇒ Gesundheitsförderung und Suchtprävention als wichtiges Thema der Personalentwicklung begreifen und umsetzen
- ⇒ Dienst-/Betriebsvereinbarung abschließen
- ⇒ Hilfsangebote entwickeln, externe Hilfsangebote nutzen

#### Auf der Ebene der Führungskräfte und Betriebsräte

- ⇒ Früherkennung verbessern
- ⇒ Kommunikationstraining zur Verbesserung der Gesprächsführung mit Gefährdeten und Abhängigen
- ⇒ Wiedereingliederung der rehabilitierten MitarbeiterInnen durch Rückkehrgespräche

#### Auf der Ebene der Mitarbeiter

- ⇒ Information aller über Hilfsangebote bei Sucht

- ⇒ Thema Sucht enttabuisieren
- ⇒ Kollegialität fördern

In Deutschland gibt es eine große Zahl von Unternehmen und Verwaltungen, die erfolgreiche Suchtprävention betreiben, Fehlzeiten senken und Kosten minimieren. Dieser Bereich sollte jedoch noch wesentlich ausgebaut werden, denn betriebliche Suchtpräventionsprogramme gehören zu den wirksamsten Personalentwicklungsmaßnahmen und halten allen Kosten-/Nutzen-Analysen stand.

### 6. Suchtprävention ist Teil der Personalentwicklung sowie Gesundheitsförderung

Während der Entwicklung der betrieblichen Suchtprävention und Suchthilfe in den letzten 20 Jahren, hat sie spezialisierte Methoden und Maßnahmen ausgebildet, z.B.:

- ⇒ Enttabuisierung des Themas durch offene Kommunikation
- ⇒ Nutzen von therapeutischen Methoden (z.B. Transaktionsanalyse) für die Gesprächsführung mit suchtkranken Mitarbeitern
- ⇒ Verbindung arbeitsrechtlicher Maßnahmen und Hilfeangebote
- ⇒ Aufbau innerbetrieblicher Helferstrukturen

Bedingt durch die massiven innerbetrieblichen Veränderungen sind diese Strukturen nun jedoch häufig gefährdet. Es gilt jetzt, sich mit anderen stärkeren Strukturen, wie der Personalentwicklung oder der Gesundheitsförderung zu vernetzen und dabei ein eigenes Profil zu bewahren oder zu entwickeln.

Darüber hinaus wird entscheidend sein, die häufig zu findenden umfassenden Maßnahmenkataloge auf Teilziele zu reduzieren und durch die Erreichung dieser Ziele, Kompetenzen für weitere Teilschritte zu erwerben.

In Abbildung 3 ist ein Vorschlag für diese Vorgehensweise dargestellt. Dabei ist es besonders wichtig, die Zielgruppe (den Markt) abzufragen, ob denn die von den Gesundheits- und Suchtexperten entwickelten Ziele auch die Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind.

Das bedeutet, dass nach Phasen der Erarbeitung von Konzepten (Innenperspektive) mit der Zielgruppe der Austausch gesucht werden muss (Außenperspektive), um ihm Rahmen von Feedback-Prozessen möglichst passgenaue Maßnahmen umzusetzen.

## 7. Schlussbemerkungen

Zusammenfassend ist festzustellen:

- ⇒ Gesundheitsförderung und Suchtprävention verfolgen die gleichen Ziele
- ⇒ Gesundheitsförderung hat in den Unternehmen eine breitere Basis
- ⇒ Suchtprävention muss die Methoden der Gesundheitsförderung noch entdecken und für sich adaptieren
- ⇒ Kenntnisse und Erfahrungen aus der Suchtberatung und -behandlung können erfolgreich im Rahmen der Personalentwicklung angewendet werden, z.B.:
  - Gesprächsführung
  - Systemische Sichtweisen
  - Case Management
  - Motivacionales Interview, u.a.

### Literaturhinweise

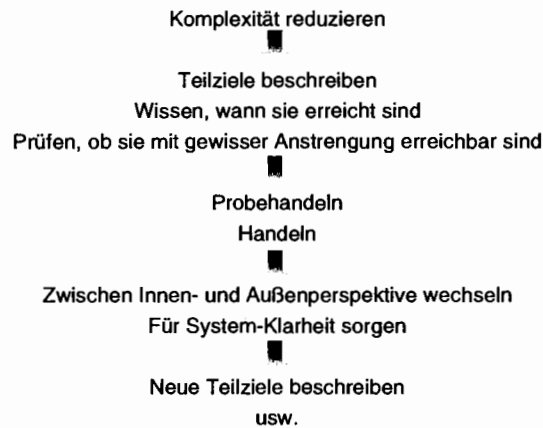
Bamberg, E. u.a. (Hrsg.): Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen (1998)

Dietze, Klaus, Alkohol und Arbeit, Zürich: Orell Füssli Verlag, (1992)

Feser, Herbert, Umgang mit suchtgefährdeten Mitarbeitern, Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 26.: J.H. Sauer-Verlag, Heidelberg (1997)

Fuchs, Reinhard, Ludwig Rainer u. Martina Rummel (Hrsg.), Betriebliche Suchtprävention., Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen (1998)

## Zielführende Schritte der Gesundheitsförderung und Suchtprävention




System Consult GmbH, Bonn 

Abbildung 3

Siegrist, Johannes, Gesundheit und Arbeit – Neue Herausforderungen und neue Antworten, a.a.O., Geesthacht 1996 in: Fachverband Sucht (Hrsgb.): Sucht und Erwerbsfähigkeit – wie erfüllen Rehabilitationseinrichtungen Ihren Auftrag?, Neuland-Verlag, Geesthacht 1996

Ziegler, Herbert und Brandl, Gabriele: Suchtprävention als Führungsaufgabe, Universum Verlagsanstalt, Wiesbaden (1999)

### Der Autor:

**Herbert Ziegler**  
 System Consult GmbH  
 Training – Coaching – Beratung  
 Herzogsfreudenweg 1, 53125 Bonn  
 Tel.: 0228/9256-17, Fax: 0228/9256-22  
 Email: System-Consult@t-online.de  
 Internet: www.System-Consult.de