



# Sucht am Arbeitsplatz

Leitfaden für Führungsverantwortliche



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Grundsätze.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Was verstehen wir unter „Sucht“? .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Wie können sich Suchtprobleme am Arbeitsplatz zeigen? .....</b>	<b>4</b>
3.1 Ungünstige Arbeitsbedingungen können Suchterkrankungen verursachen oder verstärken .....	4
3.2 Negative Auswirkungen auf den Betrieb.....	4
<b>4. Was können und müssen Führungsverantwortliche tun?.....</b>	<b>4</b>
4.1 Hinschauen und Fakten sammeln .....	5
4.2 Mit der/dem Betroffenen ein Gespräch führen.....	5
4.3 Vereinbarungen.....	6
4.4 Gefahr im Verzug .....	6
4.5 Zu guter Letzt .....	6
<b>5. Wo erhalten Sie Hilfe?.....</b>	<b>7</b>

## 1. Grundsätze

Gemäss § 14 des Personalgesetzes ist der Arbeitgeber für die psychische und die physische Gesundheit seiner Mitarbeitenden mitverantwortlich. Dem problematischen Konsum von psychoaktiven Substanzen, bzw. dem exzessiven Ausüben von Verhaltensweisen mit Suchtpotential wirkt er im Rahmen seiner Möglichkeiten entgegen.

- Der Arbeitgeber Basel-Stadt missbilligt den problematischen Gebrauch von Suchtmitteln aller Art. In Bereichen mit sicherheitsrelevanten Aspekten ist der Konsum von berauschen-den/bewusstseinsverändernden Substanzen auch vor Dienstantritt oder in den Pausen untersagt; diese Stellen unterliegen besonderen Regelungen.
- Suchtmittelkonsum (während und ausserhalb der Arbeitszeit) kann immer dann zu personalrechtlichen Massnahmen führen, wenn mit ihm ein Leistungsabfall und/oder problematische Verhaltensänderungen einhergehen (§ 24 ff Personalgesetz). Ebenfalls zu personalrechtlichen Massnahmen führen kann Suchtmittelkonsum bei Mitarbeitenden, die aufgrund ihrer Tätigkeit eine Vorbildfunktion ausüben oder bei denjenigen, die gegenüber der Bevölkerung besonders exponiert sind und somit durch einen allfälligen Suchtmittelkonsum die Glaubwürdigkeit und das Ansehen des Arbeitgebers Basel-Stadt schädigen könnten.
- Der Arbeitgeber Basel-Stadt verpflichtet seine Führungsverantwortlichen, den Gebrauch von Suchtmitteln oder das exzessive Ausüben von Verhaltensweisen aktiv anzusprechen. Damit will er die Gesundheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz wahren und ihre volle Arbeitsfähigkeit erhalten.
- Führungsverantwortliche handeln unter Beachtung der persönlichen Integrität der Mitarbeitenden und unter Wahrung des Persönlichkeitsschutzes (§ 14 Personalgesetz).

## 2. Was verstehen wir unter „Sucht“?

„Sucht“ ist der umgangssprachliche Begriff für eine Abhängigkeit, entweder von psychoaktiven Substanzen oder von einem bestimmten Verhalten.

Psychoaktive Substanzen wirken auf das zentrale Nervensystem und können dadurch kognitive Funktionen, Emotionen und Handlungen beeinflussen. Eine Substanzabhängigkeit im medizinischen Sinn kann anhand klar definierter Symptome festgestellt werden. Dazu gehören u.a. der Wunsch oder Zwang nach der psychoaktiven Substanz, Dosissteigerung, verminderte Kontrolle über den Konsum und Entzugerscheinungen.

Zu den weit verbreiteten legalen psychoaktiven Substanzen gehören Tabak, Alkohol und Medikamente. Von den illegalen Substanzen werden am häufigsten Cannabis, Kokain und Ecstasy konsumiert.

Auch alltägliche Verhaltensweisen wie Einkaufen, im Internet surfen oder am Computer oder im Spielcasino spielen können zu einem Suchtverhalten, einer sogenannten Verhaltenssucht führen. Die Symptome sind denjenigen der Substanzabhängigkeit sehr ähnlich.

Sucht ist weder eine Schwäche noch ein Charakterfehler, sondern eine Krankheit, die behandelt werden kann. Dieser Leitfaden bezieht sich auf alle Probleme, die im Zusammenhang mit Sucht am Arbeitsplatz entstehen können.

### 3. Wie können sich Suchtprobleme am Arbeitsplatz zeigen?

Es gibt viele Anzeichen, die auf eine mögliche Sucht hindeuten können: Verschlechterung von Arbeitsqualität und Leistung, häufige Absenzen (kurz oder lang, mit teilweise unglaubwürdigen Erklärungen), häufige Stimmungswechsel (aufgedreht bis depressiv), Konzentrationschwierigkeiten und Gedächtnislücken, ungewohnter Widerstand bei der Übernahme neuer Aufgaben, Rückzug von Kolleginnen und Kollegen, schwindende Arbeitsmotivation, Hinweise von Dritten, u.v.a.m.

#### 3.1 Ungünstige Arbeitsbedingungen können Suchterkrankungen verursachen oder verstärken

Gestresste Mitarbeitende greifen häufiger zu suchtfördernden Substanzen, wie Nikotin, Alkohol oder Tabletten. Aber auch eine Verhaltenssucht kann durch Stress ausgelöst bzw. verstärkt werden. Stressfördernde Faktoren am Arbeitsplatz sind: Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten, Unter- und Überforderung, fehlende Wertschätzung, wenig Gestaltungsmöglichkeiten, ständiger Zeitdruck, unklare Forderungen oder widersprüchliches Verhalten der/des Vorgesetzten, Arbeitsplatzunsicherheit, ungünstige Arbeitszeiten, u.v.a.m.

#### 3.2 Negative Auswirkungen auf den Betrieb

Mitarbeitende, die an einer Abhängigkeit leiden, haben ein nachweislich höheres Risiko, auch anderweitig zu erkranken, auf Dauer in den Leistungen abzufallen und den Anforderungen ihrer Stelle nicht mehr gerecht zu werden. Das gesamte Betriebsklima kann sich nachteilig verändern und sich negativ auf die Leistung und die Motivation der anderen Mitarbeitenden auswirken.

### 4. Was können und müssen Führungsverantwortliche tun?

Sprechen Sie Beobachtungen an und fordern Sie adäquate Leistung und adäquates Verhalten ein. Aufgrund Ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden haben Sie allerdings nicht nur leistungsrelevante Aspekte anzusprechen, sondern auch Beobachtungen über ein allfälliges gesundheitsgefährdendes Verhalten, das nicht mit Leistungsverminderung oder unangemessenem Verhalten am Arbeitsplatz einhergeht, um den Mitarbeitenden damit zu helfen, ihre Situation zu verbessern. Dabei wird vorausgesetzt, dass das gesundheitsgefährdende Verhalten die Arbeitsleistung mit hoher Wahrscheinlichkeit tangieren wird.

Häufig verleugnen und bagatellisieren betroffene Menschen ihre Abhängigkeit und werden darin durch das Stillschweigen ihres Umfeldes unterstützt, was wiederum zur Aufrechterhaltung der Abhängigkeit beiträgt. Es kommt auch vor, dass Kolleginnen und Kollegen, aber auch Vorgesetzte (und natürlich auch Angehörige) zwar genau um die Schwierigkeiten der betroffenen Person wissen, ihr diese aber aus Mitleid und falschem Verständnis heraus aus dem Weg räumen. Indem die Schwierigkeiten aus dem Weg geräumt werden, wird die abhängige Person davor geschützt, die Wirkung ihres Verhaltens und die damit verbundenen Konsequenzen in vollem Umfang zu erfahren. Dieses Verhaltensmuster wird als „Co-Verhalten“ bezeichnet. Das Co-Verhalten, das immer in bester Absicht stattfindet, stabilisiert, fördert und begünstigt das Problemverhalten und verlängert dadurch den Motivationsweg, bis sich die betroffene Person in eine allfällige Beratung und Therapie begibt. Der Erhalt des Arbeitsplatzes ist ein wichtiger Stabilitätsfaktor, der den Genesungsprozess massgeblich unterstützen kann. Es ist deshalb umso wichtiger, dass Vorgesetzte **frühzeitig**, mit Nachdruck und ohne falsches Mitleid auf Verhalten hinweisen, das den Arbeitsplatz gefährden kann. Schauen Sie also hin, werden Sie aktiv und hüten Sie sich vor Co-Verhalten. Folgendes Vorgehen hat sich bewährt:

## 4.1 Hinschauen und Fakten sammeln

Erhöhen Sie die Aufmerksamkeit gegenüber Veränderungen im Sicherheits-, Arbeits- und Leistungsverhalten und gehen sie diesen nach. Halten Sie Fakten und Beobachtungen über einen Zeitraum von ein, zwei Monaten fest. Bei schwerwiegenden Bedenken in Bezug auf sicherheitsrelevante Aspekte sind selbstverständlich sofortige Massnahmen zu treffen (siehe Seite 6 „4.4 Gefahr im Verzug“).

## 4.2 Mit der/dem Betroffenen ein Gespräch führen

Haben Sie Mut zur Offenheit und sprechen Sie die Veränderungen an. Achten Sie dabei darauf, dass Sie:

- konkrete Auffälligkeiten bezüglich Arbeitsleistung /-verhalten klar formulieren;
- eine Liste mit Beratungsstellen (intern und extern) zur Hand haben;
- schwerpunktmässig betriebliche Aspekte einbringen, denn nur die Beeinträchtigung des Leistungs- und Arbeitsverhaltens sind zu beurteilen;
- auch Beobachtungen über ein allfälliges gesundheitsgefährdendes Verhalten ansprechen, das mit hoher Wahrscheinlichkeit Auswirkungen auf Leistung und Verhalten am Arbeitsplatz haben wird. Solange der Suchtmittelkonsum keine Auswirkungen auf die Arbeitssituation hat, ist er eine private Angelegenheit der/des Mitarbeitenden. Wie bereits erwähnt, sind Vorgesetzte im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht berechtigt, nicht nur leistungsrelevante Aspekte anzusprechen, sondern auch Beobachtungen über ein allfälliges gesundheitsgefährdendes Verhalten, das nicht mit Leistungsverminderung oder unangemessenem Verhalten am Arbeitsplatz einhergeht, um Mitarbeitenden damit zu helfen, ihre Situation zu verbessern. In diesen Fällen entfällt auch die Protokollierung. Weitergehende Massnahmen sind nur möglich, wenn das gesundheitsgefährdende Verhalten die Arbeitsleistung tangiert oder mit hoher Wahrscheinlichkeit tangieren wird;
- Tatsachen anhand von Eigenwahrnehmungen anstatt Gerüchten thematisieren. Stellen Sie keine Diagnose;
- direkt nach gesundheitlichen Problemen und Suchtmittelkonsum fragen, falls Sie dies mutmassen;
- die/den Mitarbeitende/n zur Stellungnahme auffordern: Versuchen Sie dabei insbesondere, ohne vorgefasste Meinung ins Gespräch zu gehen. Denken Sie daran, dass Sie nicht jeden Aspekt kennen können, welcher für den Leistungsabfall und/oder die Verhaltensveränderung verantwortlich ist, und dass es dafür auch andere Gründe geben kann als den vermuteten Suchtmittelkonsum. Fragen Sie die/den Mitarbeitende/n, wie sie/er sich die thematisierten Probleme erklärt;
- der/dem Mitarbeitenden aufmerksam zuhören. Benützen Sie die Gelegenheit für Rückfragen, damit Sie sich ein Bild der Situation machen können. Versuchen Sie zu verstehen, welches die Gründe für das thematisierte problematische Verhalten sind;
- das Gespräch abschliessend protokollieren (Unterschrift der/des Mitarbeitenden und der/des Vorgesetzten).

### **4.3 Vereinbarungen**

Halten Sie die Vorgaben in Bezug auf die betrieblichen Aspekte in Form von Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben („SMART-Ziele“) fest und überprüfen Sie deren Einhaltung. Wenn Einigkeit herrscht bezüglich einem tatsächlich vorhandenen Suchtproblem, kann mit Hilfe des departementalen HR's und der Abteilung Sucht des Gesundheitsdepartementes oder der Betrieblichen Sozialberatung eine "suchtbezogene Behandlungsvereinbarung" getroffen werden. Wir empfehlen Ihnen grundsätzlich, das departementale HR frühzeitig miteinzubeziehen. Mit der suchtbezogenen Behandlungsvereinbarung verpflichtet sich die/der Mitarbeitende, das Problem konkret anzugehen (auf Wunsch kann sie/er bei der Umsetzung unterstützt werden). Die Vereinbarung kann eine wichtige Hilfe für die Genesung sein. Die Zusammenarbeit mit der Abteilung Sucht oder der Betrieblichen Sozialberatung ist freiwillig. Das Nichteinhalten der Vereinbarung allein kann vor allem bei Mitarbeitenden in einer besonderen Funktion zu personalrechtlichen Massnahmen führen.

### **4.4 Gefahr im Verzug**

Bei schwerwiegenden Bedenken in Bezug auf sicherheitsrelevante Aspekte sind Sie u.U. gezwungen, sofort zu handeln. Sollte das Gespräch mit der/dem Mitarbeitenden keine abschliessende Gewissheit betreffend Suchtmittelkonsum ergeben, kann der Verdacht von einem Arzt aufgrund der Laborwerte und evtl. mit einem Drogentest geklärt werden. Gemäss § 21 des Personalgesetzes können Mitarbeitende verpflichtet werden, sich einer vertrauensärztlichen Untersuchung zu unterziehen. Die Untersuchung sollte unverzüglich erfolgen, da sich der Konsum allenfalls nur wenige Tage nachweisen lässt. Ein Vorgespräch und die Terminabstimmung mit der Vertrauensärztin, bzw. dem Vertrauensarzt sind empfehlenswert. Weitere Massnahmen ergeben sich aus dem Untersuchungsergebnis. Im Zweifelsfall muss die/der Mitarbeitende bis zum Vorliegen des Untersuchungsergebnisses von der Arbeit dispensiert werden.

### **4.5 Zu guter Letzt**

Unterziehen Sie die Gestaltung der Arbeitsplätze und der Abläufe in Ihrem Zuständigkeitsbereich, aber auch Ihr Führungsverhalten, regelmässig der kritischen Reflexion. Sind Sie zufrieden mit Ihrer Situation, Ihrer Arbeitsweise und mit Ihrem Verhalten? Was sagen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu? Ihre Arbeits- und Verhaltensweise hat Vorbildcharakter für Ihre Mitarbeitenden. Akzeptieren Sie unbefriedigende Situationen nicht unnötig lange. Werden Sie tätig und nehmen Sie allenfalls Hilfe in Anspruch.

## 5. Wo erhalten Sie Hilfe?

- HR Ihres Departementes
- Gesundheitsdepartement Basel-Stadt, Abteilung Sucht, Malzgasse 30, 4001 Basel  
Tel. +41 (0)61 267 89 00. Diese Stelle berät sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeitende.
- Gesundheitsdepartement Basel-Stadt, Medizinische Dienste, Arbeitsmedizin, Malzgasse 30, 4001 Basel, [arbeitsmedizin@bs.ch](mailto:arbeitsmedizin@bs.ch), Arbeitsfähigkeitsabklärungen auf Anfrage.
- Betriebliche Sozialberatung, Abteilung Care Management von Human Resources Basel-Stadt, Spiegelgasse 4, Postfach, 4001 Basel, Tel. +41 (0)61 267 48 00. Diese Stelle berät sowohl Vorgesetzte im Umgang mit persönlichen Problemen von Mitarbeitenden als auch Mitarbeitende.
- Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung (POE) von Human Resources Basel-Stadt, Spiegelgasse 4, Postfach, 4001 Basel, Tel. +41 (0)61 267 81 81. Diese Stelle unterstützt Vorgesetzte im Bereich der Führungs-, Team- und Organisationsentwicklung.