

Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für das
Personal-Management

A 08514
65. Jahrgang
Juli 2010

7

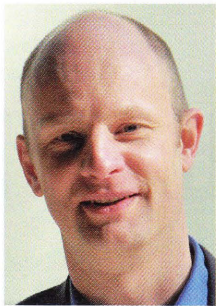
- ARBEITSRECHT Die stufenweise Wiederkehr Kranker
- PERSONALPRAXIS Burnout vermeiden – Erfolg steigern
- LOHN UND GEHALT Vor- und Nachteile von Minijobs
- RECHTSPRECHUNG Betriebliches Eingliederungsmanagement

- IM BLICKPUNKT **Doping am Arbeitsplatz**



Auszeiten

Wie reagiert man auf Doping am Arbeit



Jens Flammann

war 13 Jahre als Trainer und Coach selbstständig, arbeitete dann im Business Development von Mittelständlern und ist derzeit am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim beschäftigt.

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich Arbeitgeber darauf konzentriert, wie sie mit den Risiken aus Alkoholkonsum als der deutschen Volksdroge Nr. 1 umgehen können. Jetzt kommen neue Herausforderungen auf: Unter den Begriffen Cognitive Enhancement, Neuro Enhancement oder Smart Drugs werden Arzneimittel verstanden, die für Leistungssteigerung sorgen sollen. Dass sich heute schon viele Mitarbeiter dopen, könnte auf den ersten Blick auch im Interesse des Arbeitgebers liegen. Genauere Betrachtungen zeigen freilich Risiken auf.

1 Jede Zeit hat ihre Krankheiten, jede Ära ihre Drogen

Die Ursachen für krankheitsbedingte Arbeitsausfälle haben sich verändert: Das vermehrte Auftreten von psychischen Krankheiten wird einerseits damit erklärt, dass zwar die körperliche Belastung am Arbeitsplatz heute geringer sei als früher, dass aber der psychische Leistungsdruck zunehme – bspw. durch elektronische Medien, globalen Wettbewerbsdruck und gesellschaftlichen Wertewandel.

Zu allen Zeiten haben Menschen Stoffe eingesetzt, um sich aus der Realität „wegzubeamen“ und sich in einen angenehmeren Zustand zu versetzen. Während man aber noch vor einigen Jahrhunderten z. B. vor Kaffee als Droge warnte, ist Koffein heute gesellschaftsfähig geworden. Das ändert nichts daran, dass es sich dabei um ein psychoaktives Stimulanzium handelt, das zu suchthafter Abhängigkeit führen kann.

Info

Moderne Dopingmittel

Koffein wird heute nicht nur über Tee und Kaffee konsumiert: Eine Umfrage der Mainzer Uniklinik unter 1.500 Schülern und Studenten ergab, dass insbesondere Doping mit Energy Drinks und Koffeintabletten gesellschaftsfähig geworden ist. Weniger als 5 % der 1.500 Befragten haben bisher Erfahrung mit Psychostimulanzien wie Amphetaminen, Kokain oder Ecstasy. Koffeinhaltige Substanzen aber sind üblich: Etwa 10 % haben Koffeintabletten mindestens einmal genutzt, knapp 40 % dopen sich mit Energy Drinks und etwa 50 % setzen Kaffee zur Leistungssteigerung ein. Eine Tendenz ist zu erkennen ...

Womit sich Menschen dopen, ist nicht nur abhängig von Geschlecht, Alter und Bildungsgrad. Entscheidend ist auch, wie leicht sie an die entsprechenden Substanzen gelangen: Medizin- und Pharmaziestudenten bspw. scheinen zu den überdurchschnittlich starken Konsumenten zu zählen. Neben gesellschaftlich akzeptierten und legalen Drogen, mit denen ein allgemeiner kultureller Umgang besteht (Wer wirft heute noch die Frage auf, was an einer Kaffeepause riskant ist?), kommen zunehmend Substanzen auf, deren Konsum in Deutschland ohne ärztliches Rezept verboten ist. Das geht i. d. R. damit einher, dass der Umgang mit diesen Stoffen im Verborgenen stattfindet und Konsumenten über Wirkungen, Langzeitfolgen und Nebenwirkungen wenig wissen – ebenso wie indirekt davon betroffene Kollegen und Führungskräfte, Freunde und Familie.

2 Was wird unter Hirndoping verstanden?

In den vergangenen Jahren rückte eine neue Qualität von Neurodrogen in den Blick: Der Name Ritalin steht stellvertretend für Arzneimittel, die nicht nur die Konzentrationsfähigkeit von hyperaktiven Kindern und Jugendlichen erhöhen soll. Dieses bereits seit den 1950er Jahren angebotene Medikament setzen zunehmend auch Erwachsene ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern – nicht immer nach ärztlichem Rezept. Vor mancher Abiturprüfung werden die Pillen auf dem Schwarzmarkt gehandelt. Das Neuropharmazeutikum Ritalin greift im Hirn an und sorgt für eine Absenkung der Reizbarkeit. Wer Ritalin nimmt, wird also nicht so leicht abgelenkt, was aber auch Nachteile hat: Wer Abweichungen vom Normalfall nicht wahrnimmt, reagiert möglicherweise zu langsam und kann Arbeitsunfälle verursachen, und er wird sehr wahrscheinlich nicht auf neue Lösungsansätze kommen, die Prozesse und Produktivität erhöhen können ...

Experten erklären das Aufkommen und die Verwendung dieser Substanzen mit dem Druck, unter dem Schüler, Studenten und Arbeitnehmer stehen. Laut einer DAK-Umfrage unter 3.000 Arbeitnehmern dopen sich 2 % regelmäßig (Wie viel sind 2 % Ihrer Mitarbeiter?). Die Krankenkasse unterscheidet zwei zentrale Dopingziele:

1. Verbesserung der kognitiven Fähigkeiten: Denken, Merkfähigkeit, Aufmerksamkeit, Kreativität, Entscheiden, Probleme lösen, ...
2. Verbesserung des psychischen Wohlbefindens und innerer Empfindungen: Unsicherheit, Schüchternheit, Unwohlsein, Stimmung, ...

Das sog. Cognitive Enhancement wird derzeit an der Mainzer Uniklinik unter ethischen, soziokulturellen und neuropsychiatrischen Gesichtspunkten untersucht. Von „Hirndoping“ sprechen die Forscher, wenn ein gesunder Mensch Substanzen einnimmt, um die Leistungsfähigkeit seines Gehirns zu steigern. Obwohl die Frage, wie sich die Leistung des Gehirns steigern lässt, gesellschaftlich von besonderem Interesse sei, so die Forscher, sei „Hirndoping“ im Gegensatz zu jenem im Sport noch relativ wenig untersucht.

platz?

3 Welche Argumente sind für Arbeitgeber wichtig?

Eigentlich könnte die Einnahme leistungssteigernder Neurodrogen ganz im Sinne des Arbeitgebers sein. Allerdings sind arbeitsrechtliche, wirtschaftliche und auch psychosoziale Aspekte zu beachten:

- › Auf der einen Seite steht die Leistungssteigerung: Mitarbeiter können ihre Aufgaben länger konzentriert erledigen oder Emotionen besser kontrollieren.
- › Bei vielen Neurodrogen sind allerdings weder die Nebenwirkungen genau bekannt noch Langzeitwirkungen ausreichend untersucht. Kein Körper bietet Leistungssteigerung „zum Nulltarif“: Individuell sehr verschieden bricht der Kreislauf zusammen, was nicht bis zum Tod des Mitarbeiters führen muss, aber häufig genug zu Minderproduktivität und Arbeitsausfall. Aspekte der Arbeitssicherheit sind ebenfalls relevant.
- › Indirekt wirkt sich Drogenkonsum auch auf Kollegen und das Betriebsklima aus. Um mithalten und dazugehören zu können, aber auch um drogenkonsumierende Kollegen nicht zu verlieren, kommt es zu sog. Co-Verhalten: Auf verschiedene Weisen spielen Kollegen das Dopingspiel mit, was der allgemeinen Leistungsfähigkeit und dem Betriebsfrieden selten dienlich ist.

Nicht zuletzt lassen sich ethische Fragen aufwerfen. Zugespitzt: Wollen Sie in einer Kultur von leistungsgedopten Drogen-„Zombies“ arbeiten?

4 Was kommt auf die Unternehmen zu?

Sicherlich ist niemandem damit gedient, die Situation zu dramatisieren: Es ist derzeit nicht zu erwarten, dass die komplette Belegschaft sich ihre Hirndopingsubstanz als Nachtisch mit in die Kantine nimmt. Andererseits ist es damit nicht getan, sich auf der Insel der Glückseligen zu wähnen oder einzelne Drogenabhängige zu isolieren, wenn aus der Gesellschaft ein neuer Dopingtrend auf die Betriebe zurollt.

Wichtig

Die Herausforderung für Arbeitgeber liegt darin, eine Arbeitsumgebung und -kultur zu schaffen, in der das Suchtpotenzial reflektiert und reduziert ist, denn: Für jene Beschäftigten, die (noch) nicht drogenabhängig sind, ist der verantwortliche Konsum auch von legalen Neurodrogen schwierig. Die Konzentration auf Drogenkranke verschleiert die eigentliche Gefahr, die jenen droht, deren Konsumverhalten erst noch in eine Sucht führen kann.

5 Alte Antworten auf neue Drogen?

In den vergangenen Jahren wurden Methoden entwickelt, mit denen Arbeitgeber ihrer Fürsorgepflicht im Zusammenhang mit Drogenkonsum entsprechen wollen:

- › Betriebs- und Dienstvereinbarungen zählen vermutlich zu den am weitesten verbreiteten Instrumenten – auch wenn längst nicht alle Unternehmen sich auf verbindliche Regeln verständigt haben.
- › Spezielle Mitarbeitergespräche zum Drogenumgang sind in den vergangenen Jahren auch kritisch hinterfragt worden, weil diese mit einer unerwünschten Stigmatisierung von Mitarbeitern einhergehen können. Werden dann im Betrieb wenige Arbeitnehmer als Abhängige gesehen, hat das auch zur Wirkung, dass man andere Beschäftigte mit riskantem Konsumverhalten und Suchtpotenzial nicht mehr erreicht, selbst wenn sie möglicherweise vor einem Einstieg in die Sucht bewahrt werden könnten.

Wichtig

Arbeitgeber sollten das Kind möglichst frühzeitig vor dem Sturz in den Brunnen bewahren, um hohe Arbeitsausfall- und Krankheitskosten zu vermeiden.

6 Neue Ansätze für drogenfreie Mitarbeiter

Auf Basis meiner Erfahrung plädiere ich für einen präventiven Ansatz: Mit langfristigem und gelassenem Vorgehen kann man drohende Sucht verhindern und Drogenkonsum reduzieren, indem man jene Hintergrundmotive analysiert und aufgreift, die Mitarbeiter zu Dopingmitteln greifen lassen.

Um es mit einer Erfahrung aus der Suchttherapie zu sagen: Hinter jeder Sucht steht eine Sehnsucht. Das heißt: Menschen setzen Stoffe mit Suchtpotenzial ein, um Wünsche und Motive zu befriedigen, die sie anders nicht erfüllen zu können glauben.

Beispiele

So kann ein Mitarbeiter „Trost im Alkohol“ suchen, weil er sich von Familie oder Kollegen nicht ausreichend wertgeschätzt fühlt. Oder eine engagierte Nachwuchskraft versucht Leistungssteigerung mittels Neurodrogen zu gewinnen, weil sie mit Konkurrenten mithalten will, was oft genug mit geringer Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und -wertschätzung erklärt werden kann.

Selbst wenn die Ursachen außerhalb des Unternehmens liegen und auch wenn Beschäftigte ohne Mittelchen klarkommen, haben die zuvor beispielhaft beschriebenen Wünsche und Motive ernste Konsequenzen für die Leistungsfähigkeit und die Betriebskultur – und damit letztlich auch für die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens: Eine gesunde und zufriedene Belegschaft ist leistungs- und anpassungsfähiger.

7 Alternative zum Hirndoping: Auszeiten für Arbeitnehmer

Wenn hinter jeder Sucht eine Sehnsucht steht, ist es eine günstige Möglichkeit, die unbefriedigten Sehnsüchte von Arbeitnehmern zu erkennen, die Psychologen auch als Motivationen beschreiben. Es geht mitnichten um eine sozialromantische Kuschecke, sondern darum, die umfassende Motivation und Qualifikation von Beschäftigten zu nutzen.

Mitarbeitergespräche sind eine Möglichkeit, scheitern aber oft an Arbeitskontext und Hierarchiestrukturen, in denen Mitarbeiter und Führungskraft stehen: Selten kommen die Beteiligten zu Themen, die – abseits der reinen Koordination von Arbeitsinhalten – von Bedeutung für die Motivation sind.

Praxistipp

Eine Alternative zum Hirndoping ist die AusZeit-Methode, bei der Arbeitnehmer zwei Schritte vom Tagesgeschäft zurücktreten und kurz, aber regelmäßig aus dem Hamsterrad der Routine herauskommen. Durch die Reflexion in AusZeit-Tagen gelingt zweierlei: Zum einen gewinnen die Mitarbeiter einen frischen Blick auf ihre eigenen Stärken und Ziele, was i. d. R. dazu führt, dass sie für sich entscheidende Schritte weiterkommen; zum anderen gewinnt der Arbeitgeber ein Plus an Produktivität durch erhöhte Qualifikation und Motivation von Mitarbeitern – und zwar in einer Art und Weise, die übliche Seminare selten bieten. Die AusZeit-Methode schafft einen produktiven Freiraum, um nicht nur nach-, sondern auch vorzudenken.

AusZeit-Tage sind eine Art „Seelenschutzgebiet“ unter Anleitung und Begleitung eines Moderators sowie mit klarem Umsetzungsanspruch. In kleinen, bewusst heterogen zusammengesetzten Gruppen werden nicht nur Sehnsüchte, die zu einer Sucht führen können, frühzeitig reflektiert, bearbeitet und auch für den Arbeitgeber produktiv genutzt, sondern ebenso andere Fragen, die zu Minderproduktivität führen: Wie nutze ich meine Talente? Was sind meine Ziele? Wie gehe ich mit Konflikten um? Und wie halte ich in einem anspruchsvollen Job die Balance? Drei wesentliche Kriterien kennzeichnen die AusZeit-Methode:

8 Erstens: Menschen wollen lernen, aber nicht belehrt werden

Gerade motivierte und qualifizierte Beschäftigte brauchen einen Zeitraum, in dem sie – jenseits von Arbeits- und Freizeit – daran arbeiten können, wie sie immer noch etwas besser werden und entscheidende Schritte weiterkommen können. Arbeitnehmer kommen in die AusZeit, um ihr Wissen und ihre Erfahrung neu zu spüren. So stellen sie fest, welche unbewussten und ungenutzten Talente sie in ihre Arbeit und ihr Leben noch integrieren können.

Praxistipp

Indem Mitarbeiter eigenes Wissen und eigene Erfahrung in die AusZeit-Tage einbringen, spüren sie eine andere Qualität, als ihnen ein „Kick“ durch Neurodrogen bringen könnte. Der Moderator muss – anders als ein Dozent – fähig sein, die Impulse der Teilnehmer aufzunehmen und zu integrieren.

9 Zweitens: Wissen tanken und umsetzen ist zweierlei

Mitarbeiter tun sich oft schwer, Lernimpulse aus Seminaren an ihrem Arbeitsplatz umzusetzen – auch wenn das die Produktivität und Zufriedenheit im Betrieb erhöhen könnte (und sollte). Das liegt u. a. daran, dass in vielen Abteilungen eine lethargische „Das war schon immer so“-Kultur Einzug gehalten hat.

Wichtig

Darunter leiden gerade qualifizierte und motivierte Beschäftigte. Unter diesen Leistungsträgern gibt es etliche, die den Kampf gegen die Windmühlenflügel von Besitzstandswahrung und Mutlosigkeit aufgegeben haben und sich eher Beruhigungsmitteln ergeben. Damit es soweit nicht kommt, muss der AusZeit-Moderator die Umsetzung dessen unterstützen, was die Teilnehmer erarbeitet haben.

10 Drittes: Alle lernen mehr, als sie vorher wissen

Weil Routinen und Konflikte zum Arbeitsalltag gehören, sollten Mitarbeiter mindestens vier- bis sechsmal im Jahr einen AusZeit-Tag einlegen können. So können sie das in diesen Tagen Gelernte danach am Arbeitsplatz umsetzen und daraus wieder lernen. Der Trainer muss darauf achten, dass Teilnehmer umsetzen, was sie gelernt haben; Wissen referieren reicht nicht mehr. Die Teilnehmer spüren auf diese Weise ihre eigene Wirksamkeit: Diese Lebendigkeit hilft, auch Frustrationen am Arbeitsplatz aushalten und aktiv gestalten zu können. Die Flucht in Neurodrogen ist dann weniger naheliegend.

Der Moderator muss seine Aufgabe auch darin erkennen, zwischen den Teilnehmern Lern- und Entwicklungspartnerschaften zu moderieren: Gemeinsam entwickelt man sich besser weiter.

Praxistipp

Die Kosten lassen sich wie folgt schätzen: Wenn man pro Jahr von vier bis sechs AusZeit-Tagen ausgeht, kommen zu den Arbeitsausfallkosten noch etwa 4.000 Euro pro Jahr und Mitarbeiter an Teilnahmebeiträgen (ohne Reisekosten) hinzu. Dadurch lassen sich andererseits Arbeitsausfallkosten und andere Quellen von Produktivitätseinbußen untersuchen.

11 Fazit: Was Arbeitgeber tun können

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Arbeitgeber einmal mehr mit Phänomenen umgehen müssen, die aus der Gesellschaft in die Betriebe hineinschwappen. Das leitet sich freilich nicht nur aus der juristischen Fürsorgepflicht ab, sondern ist auch im Interesse des Unternehmens: Eine gesunde Belegschaft ist eine wichtige Bedingung für geschäftlichen Erfolg – erst recht in Zeiten demografischer Veränderungen auf den Arbeitsmärkten und in den Belegschaften.

Unternehmen tun deshalb gut daran, im allgemeinen Leistungsdruck durch produktive Auszeiten Inseln zum Nach- und Vordenken zu schaffen:

- Erstens in Mitarbeitergesprächen, mit denen Führungskräfte die Arbeitsbeziehung zu ihren Beschäftigten pflegen sowie deren Motivation verstehen und unterstützen lernen, und
- zweitens durch AusZeit-Tage, in denen Mitarbeiter auch außerhalb des Unternehmens durch Reflexion entscheidende Schritte weiterkommen – zum eigenen Wohl und zu dem des Betriebs.

Die beiden Vorschläge klingen einfach, sind in der Praxis aber mit Bedacht anzuwenden. Auf diese Weise fördern Arbeitgeber die Gesundheit ihrer Belegschaft, was allemal günstiger ist als ein Ausfall von Leistungsträgern.