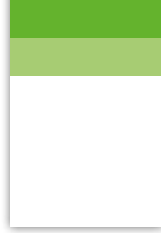


Alkohol am Arbeitsplatz

Eine Praxishilfe für Führungskräfte





Vorbemerkung

Das Thema „Alkoholkonsum am Arbeitsplatz“ ist in vielen Unternehmen nach wie vor aktuell: Experten schätzen, dass jede/r 5. -10. Mitarbeiter/in in einem Unternehmen einen riskanten oder gar schädlichen Suchtmittelkonsum betreibt. Konsequenzen wie durch Fehlzeiten und Ausfälle von Mitarbeitern/innen verursachten hohe wirtschaftliche Kosten und ein gesteigertes Sicherheitsrisiko sind daher unumgänglich.

Vor diesem Hintergrund lohnt es besonders für Sie als Führungskraft mit Personalverantwortung – z. B. Gruppen- oder Abteilungsleiter/in oder Meister/in¹, sich konsequent im Rahmen von Maßnahmen zum Arbeitsschutz, zur Suchtprävention und zur betrieblichen Gesundheitsförderung auch mit gefährlichem oder riskantem Alkoholkonsum Ihrer Mitarbeiter zu befassen.

Auf Sie kommt in dieser Frage eine wichtige Schlüsselfunktion im Unternehmen zu. Viel hängt von Ihren Kenntnissen zur konkreten Ansprache und im Umgang mit einem auffällig Alkohol konsumierenden Mitarbeiter ab. Sie verfügen in Ihrer Position über gute Möglichkeiten, diese Person frühzeitig auf ihr Verhalten hinzuweisen und können rechtzeitig intervenieren, um fehlerhaftes Arbeiten und/oder Krankschreibungen zu vermeiden.

Diese Broschüre richtet sich daher insbesondere an Sie in Ihrer Funktion als verantwortliche Führungskraft. Hauptanliegen ist es, Ihnen Informationen zum Erkennen riskanten Konsumverhaltens und konkrete Tipps

zum Umgang in der betrieblichen Praxis zur Verfügung zu stellen. Durch Ihre frühzeitige Intervention erhält der Mitarbeiter zielgerichtete Unterstützung und dem Unternehmen bleiben in der Regel langwierige Qualitätsprobleme und Produktionsausfälle – und somit hohe Kosten – erspart.

Alle erforderlichen Handlungsabläufe, denen sich Führungskräfte stellen sollten, werden modellhaft vorgestellt. Die hier aufgeführten Vorgehensweisen sind praxisnah umsetzbar und basieren auf bewährten beruflichen Erfahrungen. Jedoch müssen sie aufgrund unterschiedlicher Ausgangsbedingungen, Ressourcen und Möglichkeiten, die Ihnen in Ihrer Arbeitspraxis zur Verfügung stehen, entsprechend auf die Situation vor Ort angepasst werden.

Sämtliche hier exemplarisch vorgestellten Prinzipien und Konzepte sind grundsätzlich auch auf kleinere Unternehmen und Betriebe übertragbar. Die Inhalte dieser Broschüre ersetzen nicht die erforderliche Aufklärung aller Mitarbeiter über die Gefahren riskanten oder gefährlichen Suchtmittelkonsums.

Vorrangig wird der riskante Konsum² von Alkohol thematisiert, da Alkohol in der Arbeitswelt weiterhin das gebräuchlichste Suchtmittel ist. Alle aufgeführten Hilfen und Materialien eignen sich gleichermaßen bei riskantem Konsum anderer reaktions- und wahrnehmungsverändernder Substanzen und illegaler „Rauschmittel“.

¹ Ausschließlich aufgrund der besseren Lesbarkeit wird ab sofort die männliche Form verwendet. Alle personenbezogenen Angaben gelten selbstverständlich für Frauen wie für Männer.

² Der Begriff des riskanten Konsums wird hier definiert als Gebrauch zu unpassenden Gelegenheiten (z. B. Alkohol im Straßenverkehr oder bei der Arbeit).



Inhaltsverzeichnis

I. Warum gehört es zu meinen Führungsaufgaben, mich mit auffälligen Mitarbeitern zu befassen? – Eine Hinführung	4
Welche konkreten Aufgaben habe ich als Führungskraft im Zusammenhang mit Alkoholkonsum und riskantem Konsumverhalten am Arbeitsplatz?	5
Auch Führungskräfte können Suchtprobleme haben!	6
II. Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	7
Gesetzliche Vorschriften zum Arbeitsschutz und zur Unfallverhütung im Unternehmen	7
Wie verhalte ich mich gegenüber einem Mitarbeiter im akuten Rauschzustand?	9
III. Gesundheitsrisiken, betriebliche Suchthilfe und Interventionsmöglichkeiten	10
Woran kann ich einen Mitarbeiter mit riskantem Alkoholkonsumverhalten erkennen?	10
Welches Vorgehen empfiehlt sich bei der Vorbereitung und Durchführung von Interventionsgesprächen mit alkoholauffälligen Mitarbeitern?	12
IV. Prävention und Gesundheitsförderung	16
Warum sollte ein Unternehmen ein Programm einführen, um riskantem Konsum am Arbeitsplatz vorzubeugen?	16
Wie kann ein Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Vermeidung/Verminderung riskanten Alkoholkonsums am Arbeitsplatz beitragen?	18
V. Betriebliche Programme und Regelungen zum Umgang mit Alkohol	21
Betriebs-/Dienstvereinbarung „Gesundheit und Suchtprävention“	21
Muster für eine Betriebs-/Dienstvereinbarung „Gesundheit und Suchtprävention“	23
Musterleitfaden für Gespräche mit auffälligen Mitarbeitern	31
Muster für einen Interventionsleitfaden nach einem Stufenplan	32
VI. Informationen und Literatur	35
Wo erhalte ich weiterführende Informationen?	35
Literaturhinweise und Tipps zum Weiterlesen	36

I. Warum gehört es zu meinen Führungsaufgaben, mich mit auffälligen Mitarbeitern zu befassen? – eine Hinführung

Nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ist jeder Arbeitgeber verpflichtet, Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren für seine Mitarbeiter einzuleiten. Dies schließt Maßnahmen zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes ein, wozu auch Angebote der Alkohol-/Suchtprävention und der Suchthilfe im Betrieb zu zählen sind, deren Umsetzung Sie in Ihrer Führungsposition mitverantworten.

Handeln – nicht übersehen!

Als Führungskraft stehen Sie gegenüber einem Mitarbeiter, bei dem Sie ein auffälliges Verhalten beobachtet haben, konkret in der Verantwortung zu handeln. Dabei können Sie leicht in einen Loyalitätskonflikt geraten – gerade in Kleinen oder Mittleren Unternehmen, wenn Sie mit dem Mitarbeiter auch befreundet sind. Einerseits möchten Sie durch Nähe zur Belegschaft für ein gutes Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern sorgen und somit zu einem entspannten Arbeits- und Betriebsklima beitragen; andererseits wird von Ihnen bei riskantem Alkoholkonsum konsequentes Handeln, Durchsetzungsfähigkeit und die Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen erwartet. Keinesfalls sollten Sie Auffälligkeiten bei einem Mitarbeiter ignorieren, da fortwährend das Risiko eines Arbeitsun-

falls besteht und damit Gefahr für den Mitarbeiter selbst, Kollegen, Dritte oder den Unternehmensstandort. Die Tatsache, dass konkrete Anzeichen für einen riskanten Alkoholkonsum bei einem Mitarbeiter erst nach z. T. Jahren wahrgenommen werden können, macht es erforderlich, kontinuierlich und systematisch auf das Leistungs- und Arbeitsverhalten zu achten.

Konkrete Führungsaufgabe gegenüber Ihren Mitarbeitern ist es, Alkoholkonsum (am Arbeitsplatz) und dadurch akut entstehende Gefahren zu thematisieren. Folglich sollten Sie Ihre Mitarbeiter über die Gefahren des Alkohols bei ihrer Tätigkeit im Unternehmen und auf die Konsequenzen des Alkoholgenusses für sie selbst und ihr Umfeld aufklären. Motivieren Sie sie dahingehend, ihre persönlichen Konsumgewohnheiten zu überdenken. Fördern Sie Ihre Mitarbeiter, selbstverantwortlich für sich und ihre Gesundheit zu handeln und entsprechend von jeglichen Suchtmitteln im Unternehmen Abstand zu nehmen, nicht zuletzt weil sie überzeugt sind, dass es für ihre Sicherheit besser ist. Als Führungskraft haben Sie eindeutig eine Vorbildfunktion gegenüber Ihren Mitarbeitern. Der Erfolg Ihres Handelns als unmittelbarer Vorgesetzter steht und fällt mit der konsequenten Wahrnehmung Ihrer Führungsaufgaben sowie ihrer Akzeptanz in der Belegschaft.

Wussten Sie, ...

dass sich bereits kleinere Alkoholmengen negativ auf die Leistung und Sicherheit auswirken?

➤ **0,3 ‰ Blutalkohol:** verminderte Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit und Widerstand gegen Ermüdung

➤ **0,5 ‰ Blutalkohol:** verlangsamte Reaktionsfähigkeit

➤ **0,8 ‰ Blutalkohol:** deutliche Beeinträchtigung des Gleichgewichtssinns, Klarheit des Denkens und selbstkritisches Handeln, deutlich verlangsamte Reaktionsfähigkeit

Übermäßiger Konsum von Alkohol beeinträchtigt einen Mitarbeiter sowohl physisch, psychisch als auch sozial. Zugleich steigt die Unfallgefahr stark an.

In der Umsetzung bedeutet das für Sie grundsätzlich, nicht zu warten, bis Sie wissen, ob ein Mitarbeiter ein riskantes Alkoholkonsumverhalten am Arbeitsplatz aufzeigt. Bieten Sie dem Betroffenen frühzeitig und konsequent Klärungsgespräche an und motivieren Sie ihn dahin-

gehend, bei Bedarf Hilfemaßnahmen anzunehmen. Bei Nichtbeachtung bestimmter Regeln können Sie in Ihrer Position konkrete Konsequenzen einfordern und durchsetzen.

Welche konkreten Aufgaben habe ich als Führungskraft im Zusammenhang mit Alkoholkonsum und riskantem Konsumverhalten am Arbeitsplatz?

› Ihre konsequente Haltung und Ihr Tun im Umgang mit alkoholauffälligen Mitarbeitern am Arbeitsplatz entscheidet!

› Vorbild sein für gesundheitsbewusstes Verhalten

Sie sind in Ihrer Position Vorbild und können so positiv auf den Umgang mit Alkohol in Ihrem Arbeitsbereich einwirken. Verzichten Sie bewusst auf Alkohol am Arbeitsplatz und bieten Sie Alternativen an. Durch Ihre fachliche und persönliche Autorität können Sie das Ausmaß des Alkoholkonsums steuern.

› Sicherheitsvorschriften einhalten

Sie kontrollieren die Einhaltung aller Sicherheitsvorschriften und beachten die Unfallverhütungsvorschriften (siehe S. 7)

› Sensibel sein für Probleme von Mitarbeitern

Sie können frühzeitig Problemfälle erkennen und sollten darin bestrebt sein, mit auffälligen Mitarbeitern klärende Gespräche zu führen. Sie sollten Mitarbeiter mit Alkoholproblemen weder diskriminieren noch negativ über sie reden, sondern behandeln Sie sie respektvoll und bewahren vor allem Diskretion. Zudem ist es keinesfalls Ihre Aufgabe, eine Diagnose zu stellen oder gar therapeutisch zu agieren.

› Mitarbeiterverantwortung tragen

Sie tragen die Verantwortung für einen Mitarbeiter, der durch Alkoholenuss akut nicht mehr in der Lage ist, sei-

ne Arbeit ohne Gefahr für sich und andere auszuführen. Greifen Sie daher bei Auffälligkeiten entsprechend konsequent ein und dulden Sie keine Verstöße, denn falsche Rücksichtnahme schadet eher. Bei Nichtbeachtung bestimmter Regeln können Sie in Ihrer Position konkrete Konsequenzen einfordern und durchsetzen.

› Interventionsgespräche führen und Tabuthemen ansprechen können:

Es ist Ihre Aufgabe, den Mitarbeiter mit klaren und konkreten Fakten über negative Veränderungen im Arbeitsverhalten zu konfrontieren und damit einen Gesprächsprozess zur Klärung der Situation einzuleiten.

› Hilfen anbieten

Motivieren Sie den Mitarbeiter und bieten Sie entsprechende Hilfe an, indem sie auf Kooperationspartner aus der (betrieblichen) Suchtberatung hinweisen und stellen Sie, wenn erforderlich, den Kontakt her.

› Wiedereingliederung ermöglichen

Nach erfolgreicher Behandlung von suchtgefährdeten und -kranken Mitarbeitern sind Sie es, der die Wiedereingliederung erleichtert und fördert.

In Ihrer Position sind Sie zugleich wesentlicher Teil des Präventionskonzeptes im Unternehmen. Hierzu sollte weiterhin gehören:

- Ein für alle Beschäftigten verständliches, klar strukturiertes und gleichmaßen für alle Mitarbeiter geltendes Programm „Gesundheit und Suchtprävention“ (z.B. im Rahmen einer Betriebs-/Dienstvereinbarung, s. S. 21 ff) mit festen Zielvorgaben und
- die Schulung der Führungskräfte zur Umsetzung und Einhaltung dieser Vereinbarung.

Auch Führungskräfte können Suchtprobleme haben!

Es ist nicht unüblich, dass Sie auch bei Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten einen riskanten Alkoholkonsum wahrnehmen. Damit sind Sie in einer

ähnlichen Situation wie Mitarbeiter, welche bei einem Kollegen einen erhöhten Konsum beobachten. Aufgrund der Tatsache, sich nun selbst

in einem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber Ihrem Vorgesetzten zu befinden, wissen Sie nicht, wie Sie darauf reagieren sollen.

Sie haben in diesem Fall keine arbeitsrechtliche Grundlage und Verpflichtung, die Person, in diesem Fall Ihren Chef anzusprechen (vgl. Fürsorgepflicht S. 7). Einzige Grundlage für alle Arbeitnehmer in allen Hierarchiestufen ist die Einhaltung der arbeitsvertraglich geregelten Leistungserbringung. Darüber hinaus bleiben Ihre Handlungsmöglichkeiten gegenüber Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten begrenzt.

Es ist bestenfalls in Kleinbetrieben möglich, direkt auf kollegialer Ebene ein Gespräch zu suchen und Ihre Wahrnehmung mitzuteilen. In der Regel sollten Sie ein Gespräch mit Ihrem übergeordneten Vorgesetzten – sofern vorhanden – oder dem Personal- bzw. Betriebsrat führen und hierbei konkret Ihre Beobachtung schildern. Durch Ihre Intervention kann sich Ihre Führungskraft nicht mehr aus der Verantwortung ziehen, was nicht zwangsläufig bedeuten muss, dass sie auch sofort handelt.

Sie können sich aber über Suchtgefahren und riskanten Konsum informieren. Die allgemeine Kenntnis verschafft Ihnen die nötige Distanz, um das Verhalten Ihres unmittelbaren Vorgesetzten, das zu Irritationen führt, im Arbeitsalltag besser einschätzen zu können. Ferner können Sie sich intern oder extern Beratung und Unterstützung holen, um Ihr Vorgehen abzustimmen. Keinesfalls sollten Sie jedoch versuchen, die Situation aus Ihrer Position heraus selber zu lösen.

II. Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit

Gesetzliche Vorschriften zum Arbeitsschutz und zur Unfallverhütung im Unternehmen

Die Fürsorgepflicht verpflichtet den Arbeitgeber, Gesundheit und Leben der Belegschaft zu schützen. Gesetzliche Regelungen und Pflichten für jedes Unternehmen und jeden Versicherten der gesetzlichen Unfallversicherung schreiben das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und die

Unfallverhütungsvorschriften (UVV) verbindlich vor. Letztere enthalten auch maßgebliche Regelungen zur betrieblichen Suchtprävention und zu Sucht- und anderen berauschenden Mitteln am Arbeitsplatz.

Arbeitsschutzgesetz §§ 15 Abs. 1 und 16

- Die Beschäftigten sind verpflichtet,
 - für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Sorge zu tragen,
 - für die Sicherheit und Gesundheit der Personen zu sorgen, die von ihren Handlungen oder Unterlassungen bei der Arbeit betroffen sind,
 - jede von ihnen festgestellte unmittelbare erhebliche Gefahr ... unverzüglich zu melden,
 - den Arbeitgeber darin zu unterstützen, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu gewährleisten.

Quelle: Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) (BGBl. I S. 1246)

Unfallverhütungsvorschriften „Grundsätze der Prävention“

Pflichten des Unternehmers [der Führungskraft] – § 7 Befähigung für Tätigkeiten

- (1) Bei der Übertragung von Aufgaben auf Versicherte hat der Unternehmer [Führungskraft] je nach Art der Tätigkeiten zu berücksichtigen, ob die Versicherten befähigt sind, die für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Aufgabenerfüllung zu beachtenden Bestimmungen und Maßnahmen einzuhalten.
- (2) Der Unternehmer [Führungskraft] darf Versicherte, die erkennbar nicht in der Lage sind, eine Arbeit ohne Gefahr für sich und andere auszuführen, mit dieser Arbeit nicht beschäftigen.

Quelle: Gesetzliche Unfallversicherung GUV-V A 1 Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“, Juli 2004 nach Siebtes Sozialgesetzbuch (SGB VII), § 15 Abs. 1-3 gesetzlichen Unfallversicherung (BGV A1)



Als unmittelbare Führungskraft unterliegen Sie folglich der Fürsorgepflicht und sind für die Sicherheit Ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Danach müssen Sie alles Ihnen Mögliche tun, um Unfallgefahren zu beseitigen, die Leistungsfähigkeit zu erhalten und das Betriebsklima zu fördern. Wenn Sie Hilfestellungen unterlassen, gehen Sie [bzw. das Unternehmen] bestimmte Haftungsrisiken ein. Innerhalb der Unternehmenshierarchie sind sämtliche Führungskräfte (von der Geschäftsleitung bis zum Schichtleiter) verantwortlich für die Sicherheit der Mitarbeiter. Sie dürfen Suchtprobleme in Ihrem Verantwortungsbereich nicht verdrängen, auch wenn Sie der Ansicht sind, dass dort niemand von riskantem Konsumverhalten betroffen ist.

An sicherheitsrelevanten Stellen sollten Sie auf die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften drängen. Bei Auffälligkeiten sollte ein Mitarbeiter im Rahmen der Fürsorgepflicht umgehend direkt angesprochen werden, die Sachlage geklärt und ggf. Hilfe im Sinne der Prävention angeboten werden.

Pflichten der Versicherten [des Arbeitnehmers] – § 15 Allgemeine Unterstützungspflichten und Verhalten

- (1) Die Versicherten sind verpflichtet, nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisung und Weisung des Unternehmers für ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sowie für Sicherheit und Gesundheitsschutz derjenigen zu sorgen, die von ihren Handlungen oder Unterlassungen betroffen sind. Die Versicherten haben die Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie für eine wirksame Erste Hilfe zu unterstützen. Versicherte haben die entsprechenden Anweisungen des Unternehmers zu befolgen. Die Versicherten dürfen erkennbar gegen Sicherheit und Gesundheit gerichtete Weisungen nicht befolgen.
- (2) Versicherte dürfen sich durch den Konsum von Alkohol, Drogen oder anderen berauschenden Mitteln nicht in den Zustand versetzen, durch den sie sich selbst oder andere gefährden können.
- (3) Absatz 2 gilt auch für die Einnahme von Medikamenten.

Quelle: Gesetzliche Unfallversicherung GUV-V A 1 Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“, Juli 2004 nach Siebtes Sozialgesetzbuch (SGB VII), § 15 Abs. 1-3 gesetzlichen Unfallversicherung (BGV A1)

Im gesetzlichen Zusammenhang sollten Regelungen zum Alkoholkonsum grundsätzlich vom Gesichtspunkt der Prävention und Hilfe ausgehen, nicht von Verboten bzw. Sanktionen. Trotzdem sollte allen Mitarbeitern von Beginn an unmissverständlich vermittelt werden, welche Konsequenzen bei Verstößen gegen die betrieblichen Regelungen bestehen.

Wie verhalte ich mich gegenüber einem Mitarbeiter im akuten Rauschzustand?

Wie in der Unfallverhütungsvorschrift dargestellt, sind Sie als Führungskraft in der akuten Situation der offensichtlichen Arbeitsunfähigkeit gegenüber Ihren Mitarbeitern dafür verantwortlich, für die Sicherheit der Person selber und anderer Beschäftigter zu sorgen. Sie haben die Möglichkeit, Arbeitnehmer vom Arbeitsplatz zu entfernen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Wann müssen Sie einschreiten?

- Aufgrund Ihrer Wahrnehmung und des äußeren Anscheins des Mitarbeiters müssen Sie schnellstmöglich entscheiden, ob dieser in der Lage ist, seine Arbeit ohne Gefahr für sich und andere zu erledigen.
- Sowie Sie Zweifel an dieser Fähigkeit haben, müssen Sie den Mitarbeiter von seiner Tätigkeit am Arbeitsplatz entfernen. Dabei ist es egal, ob tatsächlich Alkohol im Gebrauch war. Typische Anzeichen hierfür sind z. B. lallende Sprache, unsicherer Gang oder eine Alkoholfahne.

Müssen Sie als Vorgesetzter beweisen, dass ein Mitarbeiter betrunken ist bzw. unter dem Einfluss von Suchtmitteln steht?

- Nein. Zur Feststellung der Beeinträchtigung reicht die eigene Beobachtung von Indizien (vgl. Merkmale S. 11). Sie sollten zugleich Verhaltensweisen und Auffälligkeiten notieren, die zu Ihrem Eindruck geführt haben.
- Es ist sinnvoll, zur Beurteilung der Einschränkung eine dritte Person hinzuzuziehen, wenn vorhanden – ein Mitglied der Personalvertretung.
- Sie können dem Mitarbeiter anbieten,

sich freiwillig einem Alkoholttest zu unterziehen, um sich selbst zu entlasten. Ein solcher Test ist aber keine Voraussetzung. Im Sinne der Fürsorgepflicht sollten Sie dem Mitarbeiter auf dessen Wunsch die Möglichkeit zum Nachweis anbieten, um ggf. den Verdacht auszuräumen (z. B. eine Blutprobenentnahme oder ein Schnelltest (beim Betriebsarzt)).

Was geschieht mit einem Mitarbeiter, der sich akut im Rauschzustand befindet?

- Sie dürfen einen Mitarbeiter im alkoholisierten Zustand seine Tätigkeit nicht (weiter) verrichten lassen, da er sich und andere gefährden kann. Muss die Person vom Arbeitsplatz entfernt werden, ist im Einzelfall zu entscheiden, welche Maßnahme angebracht ist.
- Je nach Grad des Rauschzustandes müssen Sie einen beaufsichtigten Ort zum Ausnüchtern im Unternehmen bereitstellen oder für einen gesicherten Nachhauseweg bis zur Wohnungstür sorgen (in der Regel mit einer Begleitperson und auf Kosten des betroffenen Mitarbeiters). In jedem Fall ist es Ihre Aufgabe, zu verhindern, dass der Mitarbeiter selbst mit seinem Fahrzeug nach Hause fährt.

- Ihre Fürsorgepflicht endet erst, wenn Sie den alkoholisierten Mitarbeiter von seinem Arbeitsplatz sicher entfernt haben und er im häuslichen Umfeld angekommen ist. Die ggf. entstehenden Transportkosten hat der Betroffene selbst zu tragen. Grundsätzlich sollte gelten: Im Zweifel für die Sicherheit!
- Mit dem durch „Rausch“ bedingten Verweis vom Arbeitsplatz verletzt der Mitarbeiter automatisch seine arbeitsvertraglichen Pflichten. Da er – selbstverschuldet – nicht weiter arbeiten kann, entfällt für ihn der Rechtsanspruch auf Entgelt für diesen Tag.
- Möglichst unmittelbar am nächsten Tag sollte die Führungskraft das erste Interventionsgespräch mit dem auffälligen Mitarbeiter ansetzen (> vgl. Interventionsleitfaden nach Stufenplan S. 32).

➤ Eine geeignete Vorgehensweise, wie bei einer solch akuten Einschränkung der Arbeitssicherheit vorzugehen ist, ist in § 13 der Musterdienstvereinbarung beschrieben (s. S. 27).

III. Gesundheitsrisiken, betriebliche Suchthilfe und Interventionsmöglichkeiten

Abgesehen von möglichen privaten und persönlichen Begebenheiten kann es auch innerhalb eines Unternehmens verschiedenste Ursachen und Bedingungen geben, die

bei manchen Mitarbeitern einen förderlichen Einfluss hin zu einem riskanten Konsumverhalten bei Alkohol führen.

Risikofaktoren am Arbeitsplatz

- Ständige Unter- bzw. Überforderung, zu viel/ zu wenig Verantwortung
- Soziale Isolation am Arbeitsplatz
- Fehlende Anerkennung und Wertschätzung für geleistete Arbeit
- Umweltbelastungen wie Staub, Lärm, Hitze
- Nacht- und Schichtarbeit unter schlechten Rahmenbedingungen
- Konkurrenz und Verdrängungsdruck, insbesondere bei Einführung neuer Techniken und Arbeitsstrukturen, ohne hierfür qualifiziert zu sein
- Soziale Spannungen unter Kollegen und ein schlechtes Betriebsklima sowie Mobbing
- Monotonie durch Mangel an Abwechslung und zu viel Routinetätigkeit
- Hoher Leistungsdruck, Stress, Zeitdruck
- Arbeitsplatzunsicherheit, Kurzarbeit
- Entscheidungen zu Versetzungen, Gehaltskürzungen und Kompetenzbeschneidungen, die nur schwer nachvollziehbar sind
- Konsumkultur im Unternehmen, z. B. hohe Verfügbarkeit alkoholischer Getränke, hoher sozialer Druck oder Zwang zum (Mit-)Trinken

Woran kann ich einen Mitarbeiter mit riskantem Alkoholkonsumverhalten erkennen?

Ihre Funktion als Führungskraft erfordert ein hohes Maß an Sensibilität für die Wahrnehmung und Bewertung von Veränderungen bei jedem einzelnen Mitarbeiter. Da Sie in der Regel in engem Kontakt zu Ihren Mitarbeitern stehen, sind Sie es, der auch etwaige Fehlverhaltensweisen frühzeitig registrieren kann.

Bedenken Sie, dass jeder Mitarbeiter Sorgen oder Probleme sowohl im beruflichen als auch im privaten Lebensbereich hat, mal guter und mal schlechter Stimmung sein kann. Verhaltensänderungen und Leistungsschwankungen müssen nicht zwangsläufig auf ein Alkoholproblem hinweisen, sondern können ganz andere Ursachen haben. Auf jeden Fall sollten Sie in Ihrer Führungsfunktion ein konstruktiv klärendes Gespräch mit besagtem Mitarbeiter

führen, um möglichen Ursachen auf den Grund zu gehen und ggf. gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Wie bereits anfangs erwähnt (S.5), gehört es nicht zu Ihren Aufgaben, ein komplexes Diagnoseinstrument anzuwenden, welches medizinische, soziale und psychologische Aspekte berücksichtigt. Sie können aber eine Reihe an Auffälligkeiten bei Ihren Mitarbeitern wahrnehmen, die Ihnen in der Summe addiert, zumindest die Erfordernis zum Handeln anzeigen. Je mehr der folgenden Anzeichen Sie bei einem Mitarbeiter in seinem Arbeits- und Sozialverhalten sowie in seinem äußeren Erscheinungsbild feststellen, desto eindeutiger könnte bei ihm ein gefährliches oder gar riskantes Konsumverhalten vorliegen.

Merkmale bei Verdacht auf ein riskantes Konsumverhalten

Verändertes Arbeitsverhalten

- Häufige kurze nicht arbeitsbedingte Abwesenheit vom Arbeitsplatz, Pausenüberziehung, Unpünktlichkeit, usw.
- Häufige Kurzerkrankungen/Fehltage ohne ärztlichen Nachweis
- Kurzfristige Kurzurlaube, Gleitzeitnahme ohne Voranmeldung
- sich wiederholende/unglaubliche Erklärungen/Entschuldigungen durch Dritte
- (zunehmende) Unzuverlässigkeit, nachlassender Arbeitseinsatz/-leistung
- Starke, oft unerklärliche Leistungsschwankungen des Arbeitsverhaltens und der Arbeitsqualität, vermehrte quantitative und qualitative Mängel und Fehler
- Konzentrationsstörungen
- Vermeidung von Kontakten mit Vorgesetzten

Persönlichkeitsveränderungen

- (extreme) Stimmungsschwankungen im Umgang mit Kollegen, Kunden und Vorgesetzten (apathisch, nervös, reizbar, nicht ansprechbar oder gesprächig, gesellig)
- Überreaktion auf tatsächliche oder vermeintliche Kritik oder überangepasst
- Zunehmender Rückzug von Kollegen, Isolation

Körperliche Veränderungen

- Aufgedunsenes Aussehen mit geröteter Gesichtshaut, glasige Augen
- Zittern der Hände, Schweißausbrüche
- Vernachlässigung äußerer Erscheinung (mangelnde Körperpflege/nachlässige Kleidung) oder übermäßig geschminkt und betontes Achten auf äußeres Erscheinungsbild
- Gleichgewichtsstörungen oder überkontrolliertes Gehen
- Artikulationsschwierigkeiten (z. B. Lallen), verlängerte Reaktionszeit

Veränderte Trinkgewohnheiten

- Alkoholkonsum bei (unpassenden) Trinkgelegenheiten, Alibi für auffälliges Trinkverhalten
- Viel Alkohol bei feierlichen Anlässen, „Aus dem Rahmen fallen“
- Hastiges Trinken, „heimliches“ Trinken, Anlegen versteckter Alkoholdepots
- Häufige Alkoholfahne und/oder Versuch, diese mit Mundwasser, viel Rasierwasser, Kaugummi, o. ä. zu überdecken
- Demonstrative Vermeidung von Alkohol oder Tarnung mit Softdrinks

Nicht alle Auffälligkeiten, die Sie bei einem Ihrer Mitarbeiter festgestellt haben, müssen zugleich auftreten und können zudem individuell ganz unterschiedlich ausfallen. Sollten Sie jedoch (gehäuft) Anzeichen für ein erhöhtes Konsumverhalten bei einem Mitarbeiter feststellen und dies zu konkreten Problemen am Arbeitsplatz

führen, ist dies ein Ansatzpunkt für Sie zum Handeln!

Keinesfalls sollten Sie den riskant konsumierenden Mitarbeiter wissentlich decken und entstehende Fehlleistungen anderweitig ausgleichen. Damit helfen Sie weder dem Betroffenen noch sich selbst oder Ihrem Unternehmen!

Solches Handeln würde zugleich einen „Schonraum“ innerhalb des Unternehmens entstehen lassen: Sie würden verhindern, dass der alkoholauffällige Mitarbeiter den Ernst seiner Situation frühzeitig erkennt. Auf diese Weise würde letztlich sein riskantes Konsumverhalten eher noch verlängert. Die Gefahren eines Unfalls am Arbeitsplatz sowie weiterer wirtschaftlicher Schaden durch längere Ausfälle und Minderleistungen der Arbeitskraft würden ansteigen.

Wenn Sie als Führungskraft nicht konsequent eingreifen, laufen Sie Gefahr, dass sich nicht nur der Zustand des betroffenen Mitarbeiters verschlechtert, sondern auch das kollegiale Umfeld zusätzlich belastet wird. Konflikte und Auffälligkeiten häufen sich auf Dauer. Als Grundsatz

könnte daher gelten:

➤ „Je länger ich warte und nicht reagiere, desto mehr Aufwand werde ich später mit dem auffälligen Mitarbeiter haben.“

> In diesem Kontext sollten Sie auch allen Mitarbeitern bewusst machen, dass sie einem Kollegen stets damit helfen, wenn sie ihn auf Auffälligkeiten in Verbindung mit Alkoholkonsum aufmerksam machen und Sie als Vorgesetzter darüber informieren werden. Dabei sollte aber dringend darauf geachtet werden, dass hierdurch kein Anlass zum Mobbing entsteht.

Wussten Sie, ...

- dass ab ca. 0,5‰ Promille Blutalkoholkonzentration das Rauschstadium beginnt, z. B. mit läppisch-heiterer oder depressiver Stimmung.
- dass es dabei zu Gleichgewichts- und Sprachstörungen (Torkeln, Lallen) kommt.
- dass bei ca. 2‰ Promille Blutalkoholkonzentration das Betäubungsstadium erreicht wird. Es treten Störungen des Gedächtnisses und der Orientierung auf.
- dass bei einer Person, die regelmäßig große Men-

gen Alkohol trinkt, die erlebte Wirkung u. U. deutlich schwächer ist, dies jedoch den objektiv messbaren Blutalkoholspiegel nicht beeinflusst.

- dass bei jedem Rausch Millionen Gehirnzellen absterben: Schlaganfälle und Herzrhythmusstörungen können direkt durch einen schweren Rausch ausgelöst werden.
- dass bei über 3‰ Promille Blutalkoholgehalt die schwere, akute Alkoholvergiftung beginnt, die im schlimmsten Fall zum Tod durch Atemstillstand führt.

Welches Vorgehen empfiehlt sich bei der Vorbereitung und Durchführung von Interventionsgesprächen mit alkoholauffälligen Mitarbeitern?

Die schriftliche Festlegung von Regelungen und Maßnahmen innerhalb einer klaren Gesprächsabfolge soll Ihnen Entscheidungsprozesse erleichtern und dem betroffenen Mitarbeiter eindeutig Konsequenzen und zeitliche Handlungsabläufe aufzeigen. Um die Akzeptanz zu erhöhen, ist es erforderlich, dass diese Regelungen für alle Hierarchieebenen gleichermaßen gelten und konsequent gehandhabt werden.

Gezielte Fürsorge-, Klärungs- und Interventionsgespräche

nach einem Stufenplan mit auffälligen Mitarbeitern haben sich im Rahmen von Verhaltensauffälligkeiten bewährt. Der Gesprächsablauf könnte nach folgenden vier Schritten erfolgen:

- 1. mit Auffälligkeiten konfrontieren,
- 2. erwartete Verhaltensänderung gegenüber Mitarbeiter äußern,
- 3. Konsequenzen bei weiterer Missachtung aufzeigen und
- 4. Angebot von Hilfe aussprechen.

Gesprächsformen

Je früher Sie bei ersten unspezifischen Auffälligkeiten eines Mitarbeiters mit ihm das Gespräch suchen, desto besser sind letztlich im präventiven Sinne seine Erfolgsaussichten.

Fürsorgegespräch

Das Fürsorgegespräch ist ein Mitarbeitergespräch bei Auffälligkeiten am Arbeitsplatz, die zu Störungen im Arbeitsablauf und -umfeld führen (können). Ziel des Gespräches ist es, dem Mitarbeiter eindeutig zu signalisieren, dass er von Ihrer Seite – auf Wunsch – Unterstützung bei persönlichen, gesundheitlichen oder sozialen Problemen, die am Arbeitsplatz sichtbar geworden sind, erhalten kann. Dieses vertrauliche Gespräch dient ausschließlich der Rückspiegelung der wahrgenommenen Veränderungen und der Übermittlung eines sachgerechten Hilfeangebots.

Klärungsgespräch

Das Klärungsgespräch setzt die (wiederholte) Vernachlässigung arbeitsvertraglicher Pflichten und Störungen im Arbeitsablauf und -umfeld voraus. Jetzt können Sie Suchtmittelgebrauch oder suchtbedingtes Verhalten bei besagtem Mitarbeiter nicht mehr eindeutig ausschließen. Geben Sie ihm erneut Rückmeldung zu Auffälligkeiten und zeigen Sie ihm Beratungs- und Unterstützungsangebote auf. Das Klärungsgespräch kann einem Stufenplan vorausgehen. Machen Sie auf jeden Fall eine Gesprächsnotiz und händigen Sie diese dem Mitarbeiter aus.

Interventionsgespräche nach Stufenplan

Alle folgenden Gespräche finden als Interventionsgespräche im Rahmen eines festgelegten Stufenplans statt. Hierbei werden die von Ihnen beobachteten Auffälligkeiten und Verletzungen arbeitsvertraglicher oder dienstrechtlicher Pflichten am Arbeitsplatz konkret in Verbindung gebracht mit Verhaltensweisen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit durch riskanten Alkoholkonsum ausgelöst wurden. Jedes Interventionsgespräch beinhaltet ein konkretes Hilfeangebot und soll auf die Erfüllung der Pflichten aus dem Arbeits-/Dienstvertrag hinarbeiten. Der Charakter der maximal fünf folgenden Interventionsgespräche wird von Mal zu Mal offizieller und führt zu höheren Konsequenzen, wenn der Mitarbeiter zu keiner Änderung seines Verhaltens bereit ist. Alle Stufengespräche werden dokumentiert.

Sollte es in der Zwischenzeit zu keinen weiteren Auffälligkeiten kommen, findet nach sechs bis acht Wochen ein **Rückmeldeggespräch** statt. Teilen Sie Ihrem Mitarbeiter

kurz mit, welche positiven Veränderungen und Entwicklungen Sie seitdem wahrnehmen.

Ein Muster für das Vorgehen bei Interventionsgesprächen nach einem Stufenplan finden Sie auf S. 32 ff.

➤ Ihr vorrangiges Ziel im Gespräch mit einem riskant Alkohol konsumierenden Mitarbeiter sollte sein, durch Ihr konsequentes Verhalten und Auftreten von der betreffenden Person eine klare Verhaltensänderung einzufordern.

Für die Planung und Durchführung derartiger Gespräche ist es unerheblich, ob der betroffene Mitarbeiter „nur“ riskant Alkohol konsumiert oder „bereits“ suchtgefährdet ist. Weder Kollegen noch Sie als Führungskraft können dies beurteilen. Ihre konkrete Aufgabe ist es, dem Mitarbeiter die wahrgenommenen Verhaltensweisen und Auffälligkeiten zu beschreiben. Es ist hilfreich, sich darauf schriftlich vorzubereiten. Wenn der Mitarbeiter eine Änderung der Situation aus eigener Kraft nicht erreichen kann, ist dafür zu sorgen, dass er eine fachlich qualifizierte interne oder externe Beratung aufsucht. Diese arbeitet mit qualifizierten Fachärzten zusammen, welche ggf. eine Diagnose stellen können.

Grundsätzliche Verhaltensregeln zur Gesprächsführung

- Schaffen Sie ein gutes Gesprächsklima und zeigen Sie dem Mitarbeiter glaubhaft, dass Sie sich Sorgen um ihn machen.
- Denken Sie bei Ihrem Vorgehen an grundlegende Regeln der Gesprächsführung (z. B. sprechen Sie in der „Ich-Form“ statt mit „man“).
- Sie lenken das Gespräch: Lassen Sie sich das Gespräch nicht aus der Hand nehmen, z. B. keine langen Diskussionen über Trinkmengen und Trinkgründe. Gehen Sie nicht auf Versuche ein, abzulenken und über andere zu reden.

(vgl. Musterleitfaden S. 31)

➤ Für den positiven Verlauf eines Interventionsgesprächs ist eine gute Vorbereitung unerlässlich.

Hierzu sollten Sie im Vorfeld für sich folgende Fragen beantworten:

Welche Beziehung habe ich zum Betroffenen?

- Als Führungskraft müssen Sie bei der Personalführung Ihrer sozialen Verantwortung und zugleich den unternehmerischen Anforderungen gerecht werden.
- Wenn Sie freundschaftliche Kontakte zum Betroffenen haben oder dieser ein ehemaliger Kollege ist, machen Sie ihm deutlich, dass Sie das Gespräch aus Ihrer Führungsverantwortung heraus führen. Ggf. ziehen Sie Ihren unmittelbaren Vorgesetzten hinzu.

Wann ist ein geeigneter Zeitpunkt für ein Gespräch?

- Der Abstand sollte möglichst zeitnah zu den beanstandeten Verhaltensweisen sein.
- Sorgen Sie für einen störungsfreien und vertraulichen Gesprächsablauf in einer hierfür geeigneten Umgebung.
- Machen Sie sich bewusst, dass ein auffälliger Mitarbeiter in der Regel versuchen wird, seinen Alkoholkonsum als mögliches Problem zu verbergen und schnell Erklärungen für eventuelle Ausrutscher vorbringen wird.

Welche Fakten kann ich ansprechen?

Welche Befürchtungen habe ich und wie kann ich sie gut signalisieren?

- Verzichten Sie auf Unterstellungen und vermeiden Sie moralisierende Appelle, künftig weniger zu trinken.
- Erzählen Sie, welche konkreten Auffälligkeiten im Arbeits- und Sozialverhalten sowie Abweichungen von der zu erbringenden Arbeitsleistung Sie beobachtet und dokumentiert haben (mit Angabe von Ort, Datum und Uhrzeit) und machen Sie deutlich, dass diese Ihnen Sorge bereiten. Sie können sicher sein, dass der Mitarbeiter es Ihnen im Prozessverlauf dankt, auf sein Problem angesprochen worden zu sein. (mehr siehe Broschüre „Umgang mit Alkohol“)

Welche konkreten Hilfe- und Unterstützungsangebote kann ich vorschlagen?

- Ermutigen Sie den Mitarbeiter von Beginn an, Hilfe anzunehmen.

- Bereiten Sie eine Liste mit externen Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen oder – wenn vorhanden – mit internen Ansprechpartnern vor wie z. B. Sozialberatung, betrieblicher Ansprechpartner für Suchtfragen, Betriebsarzt, und weisen den Betroffenen darauf hin.
- Bieten Sie Ihre Unterstützung bei der Kontaktvermittlung zu entsprechenden Stellen an.

Welche Auflagen, Konsequenzen und rechtlichen Aspekte muss ich ansprechen?

- Die von Ihnen vorgeschlagenen Auflagen bei weiteren Verstößen oder bei erneutem Fehlverhalten müssen konsequent, verbindlich und angemessen sein und entsprechend vermittelt werden (z. B. Sozialberatung aufsuchen, absolute Nüchternheit während der Arbeitszeit, Krankmeldung nach dem ersten Krankheitstag).
- Wenn arbeits- oder disziplinarrechtliche Konsequenzen unumgänglich sind, sollten Sie – wenn vorhanden – die Personalabteilung und die Personalvertretung vorab informieren.
- Nehmen Sie die Versprechung des Mitarbeiters ernst (in dieser Gesprächssituation ist er überzeugt, sich ändern zu können), aber sagen Sie ihm auch, dass er Sie mit seinem weiteren Verhalten überzeugen muss.
- Verabreden Sie mit ihm konkrete Veränderungen, die Sie erwarten.

Mit welchen Vereinbarungen sollte das Gespräch enden?

- Treffen Sie eindeutige Absprachen, welche Verhaltensweisen in welchem Zeitraum von dem Mitarbeiter verändert werden sollen.
- Fassen Sie alle Konsequenzen noch einmal zusammen, die eintreten, wenn die gemeinsamen Absprachen nicht eingehalten werden. Kündigen Sie an, dass Sie die Umsetzung der Auflagen kontrollieren werden.
- Verweisen Sie erneut auf die Hilfeangebote.
- Machen Sie einen schriftlichen Vermerk und legen Sie den Termin für ein Rückmeldegespräch innerhalb von sechs bis acht Wochen fest.

In manchen Fällen müssen Sie weitere Interventionsgespräche nach einem Stufenplan führen, mit denen nach und nach der Druck zur Veränderung des Verhaltens aufgebaut werden soll (Musterleitfaden hierzu auf S. 32 ff.).

Machen Sie sich stets bewusst, dass es nicht darum geht, den betroffenen Mitarbeiter „nur zu kontrollieren“, sondern helfen Sie ihm dabei, selbst die Verantwortung für sich zur Erhaltung seines Arbeitsplatzes und für die weitere Zusammenarbeit zu tragen. Wenn sämtliche Interventionsgespräche nicht zum Erfolg geführt haben, können schließlich folgende Kündigungsgründe eintreten:

Interne Verfahrensweisen für riskant konsumierende/suchtgefährdete Mitarbeiter

- Absolutes Alkoholverbot auch in den Pausen und vor Arbeitsaufnahme (Nüchternheitsgebot)
- Vorlage eines Attestes vom ersten Krankheitstag an
- Keine nachträgliche Umwandlung von Fehltagen in Urlaubstage bzw. Freizeitausgleich
- Herausnahme aus der Gleitzeit-Vereinbarung
- An- und Abmeldung bei häufigem Verlassen des Arbeitsplatzes
- Kontrolle einzelner Arbeitsergebnisse
- Herabgruppierung in der Lohn-/Gehaltsgruppe

Potenzielle Kündigungsgründe bei riskantem Alkoholkonsum am Arbeitsplatz

Die Kündigung eines Mitarbeiters nach mehrfachen Verstößen gegen arbeitsvertragliche Pflichten in Verbindung mit dem Gebrauch von Suchtmitteln oder suchtbedingten Verhaltensweisen sollte möglichst vermieden werden, doch manchmal ist sie nicht zu umgehen. Grundsätzlich handelt es sich bei Kündigungen um Einzelfallentscheidungen, die juristisch genau zu prüfen sind.

- Eine verhaltensbedingte Kündigung kommt in Betracht, wenn Ihr Mitarbeiter sein Verhalten unter Alkoholeinfluss noch steuern kann, es aber zu wiederholten Vertragspflichtverletzungen gekommen ist, d. h. mindestens eine Abmahnung oder ein erneutes Fehlverhalten wie ein Verstoß gegen das Alkoholverbot vorliegen.
- Eine krankheitsbedingte (personenbedingte) Kündigung kommt in Betracht, wenn der Betrof-

fene selbst eine Abhängigkeit geltend macht, aber seiner Pflicht, Hilfe anzunehmen, um eine günstige Prognose für die weitere Erfüllung seiner arbeitsvertraglichen Pflichten zu erbringen, nicht nachkommt. Aus medizinischer und rehabilitativer Sicht kommt dies in Frage, wenn bei der Person keine Aussicht auf Besserung in einem für den Arbeitgeber zumutbaren Zeitraum besteht, die Fehlzeiten erheblich sind und somit enorme betriebliche Auswirkungen nach sich ziehen.

Eine alkoholbedingte fristlose Kündigung ist in diesem Fall nur rechters, wenn ein erheblicher Personen- und/oder Sachschaden entstanden ist bzw. die Unfallgefahr sehr hoch war (vgl. Rehwald et al. 2008).

IV. Prävention und Gesundheitsförderung

Warum sollte ein Unternehmen ein Programm einführen, um riskantem Konsum am Arbeitsplatz vorzubeugen?

Als Geschäftsführung und Arbeitgeber sind Sie gegenüber den Beschäftigten arbeitsrechtlich in der Verantwortung: Erstens für deren Sicherheit zu sorgen und zweitens deren Gesundheit durch unternehmensinterne Maßnahmen zu fördern.

Der Geschäftsführung obliegt die Fürsorgepflicht und sollte daher die Arbeitsbedingungen so gestalten, dass gesundheitliche Schädigungen möglichst gar nicht erst entstehen.

➤ Es sprechen einige Gründe dafür, weshalb sich ein Unternehmen mit dem Thema „Riskanter Konsum von Suchtmitteln am Arbeitsplatz“ auseinandersetzen muss:

- Der Konsum von Suchtmitteln (u. a. Alkohol, Medikamente) vor oder während der Arbeit erhöht die Unfallgefahr immens: Die Hauptgefahren sind verminderte Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit, Überschätzen eigener Fähigkeiten sowie Gesundheitsschäden als Folge.
- Experten schätzen, dass etwa ein Zehntel aller Beschäftigten – vom Geschäftsführer bis zum Arbeiter – täglich Alkohol am Arbeitsplatz trinken. Die Erfahrung zeigt: fünf Prozent betreiben einen riskanten Konsum, weitere fünf Prozent sind suchtgefährdet (vgl. Livingston 1975).
- Laut World Health Organisation (WHO) spielen Alkohol (und Medikamente) bei jedem fünften Arbeitsunfall eine Rolle, andere Studien führen sogar 25-30% aller Arbeits- und Wegeunfälle auf Alkoholkonsum zurück. Riskant konsumierende Mitarbeiter sind 3,5 Mal häufiger in Arbeitsunfälle verwickelt. Fakt ist, dass alle Mitarbeiter, die unter dem Einfluss psychoaktiver Substanzen stehen, ein Sicherheitsrisiko darstellen.
- Mit zunehmendem Alkoholkonsum fehlen Mitarbeiter bis zu 16 Mal häufiger am Arbeitsplatz und sind bis zu 2,5 Mal häufiger krank, was den Verlust von 25% der Arbeitsleistung ausmacht.
- Kollegen sind aufgrund erhöhter Fehlzeiten und Ausfälle suchtgefährdeter Mitarbeiter überlastet, da sie häufig deren unerledigte Arbeit übernehmen. Dies trägt zur Schädigung des Arbeitsklimas bei und mindert deren Motivation und Leistungsbereitschaft.
- Bei jeder sechsten Kündigung geht es um Alkohol.
- Dem Unternehmen entsteht in der Regel ein Imageschaden, wenn alkoholisierte Mitarbeiter während der Arbeitszeit in der Öffentlichkeit auftreten.

Grundsätzlich können einem Unternehmen durch den riskanten Alkoholkonsum von Mitarbeitern hohe betriebswirtschaftliche Kosten entstehen:

- häufige Fehlzeiten und Krankheitsausfälle;
- Präsentismus, d. h. der Mitarbeiter kommt „krank“ oder berauscht zur Arbeit und ist im Grunde nicht einsatzfähig;
- verminderte Arbeitsleistung bzw. Qualitätsmängel;
- Überstunden durch Mehrarbeit von Kollegen, oder aber z. B. Produktionsausfälle nach unfallbedingten Maschinenschäden bzw. mangelnde Auslastung der Produktionskapazitäten;
- kostspielige Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter als Ersatz für erfahrene, aber aufgrund riskanten Konsums nicht mehr tragbarer Mitarbeiter.

Davon ausgehend, dass etwa 5% der Mitarbeiter eines Unternehmens ein Problem mit dem riskanten Konsum von Alkohol haben (vgl. Livingston 1975), kann der dadurch angerichtete wirtschaftliche Schaden mit Hilfe einer einfachen Formel gut verständlich dargestellt werden:



Höhe des wirtschaftlichen Schadens

= (Anzahl der Mitarbeiter x 5%) x (Durchschnittslohn x 25%) eines Unternehmens

wenn 5% = prozentualer Anteil von riskant Alkohol konsumierenden Mitarbeitern

25% = durchschnittlicher Leistungsausfall einer suchtgefährdeten Person

Quelle: sfa – Schweizerische Fachstelle für Alkohol- und andere Drogenprobleme

Das Ergebnis dieser Rechnung kann nur eine grobe Schätzung des wirtschaftlichen Schadens liefern. Sie sollte jeder Geschäftsführung bewusst machen, dass neben der Fürsorgepflicht für betroffene Mitarbeiter auch klare wirtschaftliche Zahlen für ein konsequentes und aktives suchtpreventives Handeln im Unternehmen sprechen.

Das größte Hindernis bei der Einführung betrieblicher Alkohol-/Suchtpräventionsprogramme im Rahmen der Gesundheitsförderung liegt darin, alle verantwortlichen Bereiche innerhalb eines Unternehmens (Geschäftsfüh-

rung, Betriebsrat, ...) gleichermaßen davon zu überzeugen, dass Sie sicher damit rechnen müssen, dass es auch in Ihrem Unternehmen Alkohol- und andere Drogenprobleme gibt.

Kostencontrollingverfahren konnten in vielen Unternehmen belegen, dass sich gelungene betriebliche Alkohol-/Suchtpräventionsarbeit und gezielte Maßnahmen der Suchthilfe nach kurzer Zeit als lohnenswerte Investition für die Mitarbeiter und das Unternehmen auszahlen. Dem Unternehmen bleiben dauerhaft unnötige Kosten, Ausfallzeiten, Fehlleistungen und Ärger erspart.

Wie kann ein Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Vermeidung/Verminderung riskanten Alkoholkonsums am Arbeitsplatz beitragen?

Ein Unternehmen verfügt wie kein anderes Umfeld über Mittel und Wege, frühzeitig dem betroffenen Mitarbeiter deutlich zu machen, wie wichtig seine eigene Beteiligung an der Veränderung seiner Situation ist. Die Zielrichtung sollte dabei immer die Veränderung des auffälligen Verhaltens sein. Wenn dies nicht von allein zu erreichen ist, dann eben mit entsprechender Hilfe seitens des Unternehmens.

Im Unternehmen können insbesondere durch Alkoholkonsum entstandene Probleme durch eine miteinander und aufeinander abgestimmte konsequente Vorgehensweise wirksam gelöst und zugleich das Arbeits- und Betriebsklima, der Arbeitsablauf, die Produktivität und die Arbeitssicherheit verbessert werden. Im Sinne eines abgestimmten Vorgehens mit den verschiedenen Beteiligten im Unternehmen ist eine gute örtliche bzw. regionale Vernetzung wichtig, die es ermöglicht, schnell Zugriff auf eine gute und professionelle Hilfe zu haben.

Vorteile betrieblicher Alkohol-/Suchtpräventionsprogramme

➤ Reduzierung verdeckter Kosten

Durch rechtzeitige Hilfe und ein systematisches Vorgehen können durch Alkohol und andere Suchtmittel verursachte Probleme gelöst werden bzw. entstehen erst gar nicht (z. B. frühzeitiges Erkennen gefährdeter Gruppen und Mitarbeiter, Angebot schneller Hilfe für Mitarbeiter mit Suchtproblemen), Sucht fördernde Arbeitsbedingungen werden abgebaut. In der Folge bleiben die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und damit die Produktivität erhalten bzw. werden gesteigert.

➤ Erhöhung der Arbeitssicherheit

durch die Reduzierung des Suchtmittelkonsums und Verbesserung belastender Arbeitsbedingungen.

➤ Förderung eines positiven Arbeits- und Betriebsklimas

durch eine offene Kommunikation und einen ehrlichen Umgang miteinander. Das führt zu einer höheren Leistungsmotivation und sorgt allgemein für eine verbes-

serte Mitarbeiterzufriedenheit. Ebenso positiv wirkt sich die Schulung und Information von Vorgesetzten auf das Führungsverhalten und die Motivation aus.

➤ Sozialer Arbeitgeber

Im Zuge der sozialen Verantwortung auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten vermag man durch Angebote zur Alkohol-/Suchtprävention das Image eines Unternehmens als soziales Unternehmen zu steigern, sowohl intern bei den Mitarbeitern als auch extern, d. h. in der öffentlichen Wahrnehmung. Insbesondere vor dem Hintergrund allgemein höherer Arbeitsbelastungen kommt der betrieblichen Alkohol-/Suchtprävention eine größere Bedeutung zu.

➤ Hilfe vor „Strafe“

Bei einer Kündigung gibt es nur Verlierer. Das Unternehmen verliert zumeist einen langjährig erfahrenen Mitarbeiter, der nur schwer zu ersetzen ist. Daher sollte Mitarbeitern mit Suchtproblemen Erfolg versprechende Behandlungsmöglichkeiten angeboten werden, bevor Sanktionsmaßnahmen erfolgen.

Wenn Sie innerhalb Ihres Unternehmens aktiv das Thema betriebliche Sucht- bzw. Alkoholprävention angehen wollen, sind folgende Fragen zu klären:

- Wie wurde bisher mit dem Thema Alkohol, Drogen und Sucht umgegangen?
- Wurde bereits eine Analyse belastender Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen durchgeführt?
- Wer war oder ist verantwortlich bzw. wer sollte die Verantwortung beim Aufbau von Strukturen und Programmen für die betriebliche Alkohol-/Suchtprävention übernehmen?
- Was kann strukturell im Unternehmen verbessert werden?
- Welche finanziellen und zeitlichen Ressourcen können zur Verfügung gestellt werden?
- Wie lassen sich suchtpreventive Aktionen mit bereits existierenden Programmen der betrieblichen Gesundheitsförderung kombinieren?

Das Unternehmen übernimmt Verantwortung, indem es

- in der Personal- und Organisationsentwicklung das Element der betrieblichen Gesundheitsförderung und Alkohol-/Suchtprävention aufgreift und die Teilnahme von Mitarbeitern an gesundheitsförderlichen Fortbildungsmaßnahmen, z. B. auch im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) unterstützt,
- die Führungskräfte und andere Personalverantwortliche regelmäßig fortbildet zu gesundheitsorientiertem Führen und anderen Fragen der Alkoholprävention und Gesundheitsförderung (z. B. Gesprächsführung),
- Haupt- bzw. nebenamtliche Ansprechpartner für Suchtfragen ausbildet und innerhalb der Unternehmensstruktur fest etabliert,
- alle Mitarbeiter über Auswirkungen und Folgen von Alkoholkonsum als suchtpreventiven Teil betrieblicher Gesundheitsförderung informiert und regelmäßig aufklärt (z. B. Vorträge bei Mitarbeiterversammlungen, Aushänge/Plakate an markanten Stellen im Unternehmen, z. B. in der Kantine, Factsheets und Beiträge im Intranet). Wenn das Unternehmen regional gut vernetzt ist, können mit Kooperationspartnern z. B. gemeinsame Gesundheitstage angeboten werden.
- eine Unternehmenskultur etabliert, die eine kritische Haltung zum allgemeinen Alkoholkonsum zulässt und fördert und von den Mitarbeitern akzeptiert wird. Zugleich wird allen Mitarbeitern von Beginn an unmissverständlich vermittelt, welche Konsequenzen bei Verstößen gegen die betrieblichen Regelungen bestehen.
- arbeitsplatzbezogene Belastungs- oder Stressfaktoren beachtet und ernst nimmt und sich konsequent an der Verbesserung belastender Arbeitsbedingungen aktiv beteiligt wie z. B. Hitze und Staub, Stress und Hektik, monotone und langweilige Tätigkeit, mehrheitlich unregelmäßige Arbeitszeiten (Schichtarbeit), herabsetzenden Umgangston.

Betriebsinterne Möglichkeiten zur Reduzierung des Alkoholkonsums im Unternehmen

- Betriebs-/Dienstvereinbarungen „Gesundheit und Suchtprävention“ sind gut, wenn sie sinnvoll und verständlich formuliert sind und eingehalten werden. Zudem ist ratsam, sie regelmäßig im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit zu überprüfen (vgl. S. 23 ff).
- Ein allgemeines Nüchternheitsgebot am Arbeitsplatz („Punktnüchternheit“, Null Promille am Arbeitsplatz) sowie der Verzicht des Verkaufs alkoholischer Getränke stellen das einfachste und eindeutigste verhältnispräventive Mittel dar, um den Konsum im Unternehmen zu senken. Dies bedeutet eindeutige und verständliche Spielregeln und eine klare Verhaltensaufforderung für alle Mitarbeiter, die wenig Interpretationsspielraum lässt. Für sicherheitsrelevante Bereiche (z. B. beim Umgang mit Gefahrstoffen, Fahr- und Steuerpersonal) bietet sich ein striktes Alkoholverbot an, ansonsten nur, wenn auch die Kontrolle des Verbotes sichergestellt werden kann.
- Ein generelles Alkoholkonsumverbot nutzt und ist nur durchsetzbar, wenn es konsequent eingehalten, kontrolliert und die angekündigten Konsequenzen durchgeführt werden oder von der gesamten Belegschaft als sinnvoll angesehen wird. Wenn es kein allgemeines Alkoholverbot geben sollte, sollte das Unternehmen Firmenfeiern richtig organisieren und ein attraktives Angebot an alkoholfreien Getränken anbieten sowie einen sicheren Heimtransport garantieren.
- Vorhandene Organisationsstrukturen (sofern vorhanden, z. B. Betriebsarzt, Sozialberatung, Personalabteilung, Personal-/Betriebsrat) sollten frühzeitig einbezogen werden.
- Bereitstellung von Mineralwasser bzw. anderer Kalt- oder Heißgetränke zu annehmbaren Preisen für alle Mitarbeiter oder kostenloses Trinkwasser; zudem sind der Verkauf und das Mitbringen von Alkohol im Unternehmen untersagt.

Besondere Verantwortung gegenüber Auszubildenden

Als Führungskraft haben Sie häufig auch mit Auszubildenden und/oder Praktikanten zu tun, für die Sie eine besondere Vorbildfunktion haben. Gerade junge Mitarbeiter stehen im Ruf, gern und häufig einen zum Teil riskanten Konsum von Suchtmitteln, z. B. Binge Drinking³ zu betreiben. Der Einstieg ins Erwerbsleben konfrontiert Auszubildende auch mit verschiedenen Belastungen des Berufslebens: Sie stehen in der Hierarchie ganz unten, haben wenig Gestaltungsmöglichkeiten und können sich oft nicht gegen den in manchen Branchen direktiven Umgangston wehren. Hinzu kommt eventuell Frust, nicht in ihrem Wunschberuf bzw. ihrem Wunschunternehmen untergekommen zu sein, und der Glaube, durch Alkohol leichter mit anderen in Kontakt zu kommen, Spannungen abzubauen, Unsicherheiten sowie Ängste zu überwinden.

Als Ausbilder und direkter Vorgesetzter haben Sie daher auch hier eine besondere Schlüsselrolle: Ein guter Draht zu den Auszubildenden sowie ein wertschätzender Umgang untereinander sind unerlässliche Voraussetzungen. Treffen Sie von Anfang an klare und verbindliche Absprachen mit den Auszubildenden und beziehen Sie sie dabei konkret mit ein, z. B. im Hinblick auf den Konsum von Alkohol. Je zufriedener sich Auszubildende in ihrer Arbeitsumgebung fühlen, desto seltener setzen sie Alkohol und andere Suchtmittel zur Stress- und Problembewältigung ein.

Hauptziel der Gesundheitsförderung ist die Schaffung und Einhaltung einer Unternehmenskultur frei von Suchtmitteln bzw. Alkohol. Jedes Unternehmen muss für sich in diesem Zusammenhang überlegen und entscheiden, welches Hilfeangebot am Besten zum Unternehmen, seiner Größe und Organisation sowie seiner Mitarbeiterstruktur passt!

Alle oben genannten generellen suchtpräventiven Maßnahmen zur Senkung des allgemeinen Konsumniveaus erhöhen die Chance, die Gesundheit und Zufriedenheit aller Mitarbeiter dauerhaft zu fördern. Präventionsmaßnahmen zahlen sich außerdem im Hinblick auf die Qualität der Arbeit und niedrigere Produktionskosten mittelfristig aus. Um diese positive Wirkung belegen zu können, empfiehlt sich von Beginn an, alle Maßnahmen zu dokumentieren, damit der anfänglich hohe Aufwand für die Bereitstellung von Ressourcen wie Zeit, Geld und Personal gerechtfertigt werden kann.

Aufgabenliste für Führungskräfte und Geschäftsführung zur Umsetzung von Maßnahmen der Alkoholprävention

Was wird im Unternehmen durchgeführt?

1. Arbeitskreis „Gesundheit“? ☐
2. Schulung aller Mitarbeiter mit Führungsaufgaben
 - a. in Grundlagenwissen über riskanten Konsum? ☐
 - b. im Umgang mit suchtgefährdeten Mitarbeitern? ☐
3. Betriebs-/Dienstvereinbarung „Gesundheit und Suchtprävention“? ☐
4. Haupt-/Nebenamtliche Ansprechpartner für Suchtfragen benannt / beauftragt? ☐
5. Vernetzung in der Region
 - a. mit externen Beratungsstellen? ☐
 - b. mit anderen Unternehmen? ☐
 - c. im Rahmen eines fachspezifischen Netzwerkes ☐
6. Es ist eine Unternehmenskultur geschaffen, die
 - a. Alkohol im Unternehmen nicht fördert? ☐
 - b. Suchtpotenziale thematisiert? ☐
 - c. Gesundheitskompetenz einzelner Mitarbeiter entwickelt? ☐

³ Binge-Drinking (auch Flatrate-Trinken) stammt aus dem englischen Sprachgebrauch und wird definiert als die Aufnahme einer großen Menge Alkohols in einem bestimmten Zeitraum. Der Zeitraum bezieht sich auf einen Abend bzw. eine Trinkgelegenheit. Die Menge sind fünf Gläser oder mehr für Männer und vier Gläser oder mehr bei Frauen.

V. Betriebliche Programme und Regelungen zum Umgang mit Alkohol

Betriebs-/Dienstvereinbarung „Gesundheit und Suchtprävention“

Eine Betriebs-/Dienstvereinbarung stellt sowohl für alle Mitarbeiter mit Personalverantwortung als auch für alle haupt- und nebenamtlichen Kräfte der betrieblichen Suchtprävention einen arbeits- und versicherungsrechtlich festgelegten Rahmen her. In dieser Vereinbarung sind die von jedem Mitarbeiter einzusehenden eindeutigen Regelungen und individuell gestaffelte Handlungsabläufe schriftlich niedergelegt, um mit unternehmensinternen Fragen und Problemen für alle Mitarbeiterbelange transparent und sicher umzugehen. Um entsprechend für Handlungssicherheit zu sorgen, sollte daraus klar hervorgehen, wann welche konkreten Interventionsmöglichkeiten bestehen und welche disziplinarischen Maßnahmen ausgesprochen werden.

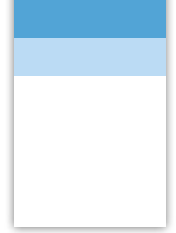
Ziele einer Betriebs-/Dienstvereinbarung „Gesundheit und Suchtprävention“

- Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten
- Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen durch transparente und klare Handlungsanleitungen
- Förderung eines verantwortungsbewussten Umgangs mit Alkohol
- Frühe Ansprache von riskantem Konsum in Gesprächen mit Mitarbeitern
- Motivation alkoholgefährdeter und riskant konsumierender Mitarbeiter zur frühzeitigen Inanspruchnahme von Hilfen bzw. zur Behandlung
- Verbesserung des Zugangs zum therapeutischen Hilfe- und Beratungssystem
- leichter Einsatz von Hilfemaßnahmen durch das Vorhandensein suchtmittelspezifischer Richtlinien und Handlungsvorlagen
- bei Wiedereingliederung erhält der Mitarbeiter Unterstützung (ggf. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) § 84 (2) SGB IX)

Bei der Entwicklung einer solchen Vereinbarung sind vier Bausteine zu berücksichtigen:

- **1. Bildung eines internen Arbeitskreises „Gesundheit“** (mit 100%iger Unterstützung der Geschäftsführung) der aktiv die Vorarbeit bei der Konzeption einer Vereinbarung leistet und bei der Einführung und der Umsetzung im Unternehmen (Beratung, Schulung) verantwortlich ist sowie eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung der Maßnahmen vornimmt. Er setzt sich zusammen aus Vertretern der Personalabteilung, dem Personal-/Betriebsrat, dem Sozial-/Suchtbeauftragten, dem Betriebsarzt und dem betrieblichen Ansprechpartner für Suchtfragen. In kleineren Unternehmen sollten der Inhaber, ggf. der Betriebs-/Personalrat und ein externer Berater beteiligt sein.
- **2. Intervention bei Wahrnehmung von Verhaltensauffälligkeiten und Qualifizierung der Führungskräfte** mit Erarbeitung einer Handlungsanleitung zur Durchführung von Fürsorge-/Klärungsgesprächen sowie zur Durchführung gestufter Interventionsgespräche.
- **3. Aufbau von Hilfe- und Beratungsangeboten** – sowohl betriebliche Suchthilfe wie Ausbildung interner haupt- und nebenberuflicher Ansprechpartner für Suchtfragen und/oder Vernetzung mit externen professionellen Beratern und Behandlungseinrichtungen; Unterstützung im Sinne von Fall-(Case-)management⁴.
- **4. Information und Öffentlichkeitsarbeit** Konzeption und Umsetzung von Schulungsmaßnahmen zur Alkohol- und Suchtprävention im Unternehmen im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

⁴ Fall- bzw. Casemanagement bezeichnet den Ablauf organisierter bedarfsgerechter Hilfeleistungen, in dem der Versorgungsbedarf eines Klienten sowohl über einen definierten Zeitraum als auch quer zu bestehenden Grenzen von Einrichtungen, Dienstleistungen, Ämtern und Zuständigkeiten geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert wird.



› Zur Umsetzung wird empfohlen:

- Qualifizierung mindestens einer Ansprechperson speziell für die betriebliche Alkohol-/Suchtprävention (s. u.)
- Kontaktaufnahme zu einer Beratungsstelle in der Region, welche Hilfe und Unterstützung anbieten kann.
- Vernetzung, Austausch und Kooperation der verantwortlichen Ansprechpartner mit betrieblichen Suchtpräventionsexperten anderer Unternehmen in der Region, insbesondere ratsam für kleinere Unternehmen.
- Kontaktaufnahme zu einer Krankenkasse, die ebenfalls qualifizierte Mitarbeiter und/oder spezielle Angebote für den Bereich betrieblicher Suchtprävention zur Unterstützung zur Verfügung stellen kann.

Nebenamtliche Ansprechperson für Suchtfragen

Die Bezeichnung "nebenamtlich" tätige Ansprechpersonen hebt hervor, dass sie im Rahmen eines betrieblichen Auftrags arbeitet und arbeits- und dienstrechtlich damit ein "Nebenamt" zu ihrer "hauptamtlichen" Tätigkeit im Beruf wahrnimmt. Ihre Aufgaben werden vom Arbeitskreis „Gesundheit“, dem sie angehört – möglichst im Rahmen der Betriebs- oder Dienstvereinbarung „Gesundheit und Suchtprävention“ – definiert und schriftlich festgelegt.

Die Beauftragung für dieses Nebenamt soll sicherstellen, dass daraus keine Nachteile für die hauptamtliche Tätigkeit entstehen, z. B. wird die Person zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben eine bestimmte Zeit freigestellt – je nach Betriebsgröße und Aufgabenspektrum liegt der Bedarf – ohne Fort- und Weiterbildung – bei etwa 20 Arbeitsstunden im Monat.

› Aufgaben einer nebenamtlichen Ansprechperson für Suchtfragen:

- Beteiligung an der Gestaltung und Umsetzung des betrieblichen Alkohol- und Suchtpräventionsprogramms,
- Beratung für sucht-(mittel-)auffällige Beschäftigte,
- Unterstützung der Führungskräfte im Handeln gegenüber auffälligen Beschäftigten,
- Hilfe zur Annahme von Unterstützungsangeboten,
- Vermittlung in externe Facheinrichtungen,
- Mitarbeit in fachlichen Netzwerken,
- Herstellung von Kontakten zu externen Beratungseinrichtungen und zum regionalen Versorgungssystem der Suchthilfe.

(vgl. Qualitätsstandards in der betrieblichen Suchtprävention und Suchthilfe, Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen 2011, S. 77f)

Muster für eine Betriebs-/Dienstvereinbarung „Gesundheit und Suchtprävention“

Folgende Mustervereinbarung beschreibt alle relevanten Regelungsbereiche. Alle Inhalte und Maßnahmen sind in angepasster Form auch für kleine und mittlere Unternehmen anwendbar:

➤ Konkret reichen für den Gebrauch in Kleinunternehmen alle nicht blau unterlegten Paragraphen aus und sollten daher grundsätzlich enthalten sein bzw. vereinbart werden. Im Idealfall bzw. für Großunternehmen sollten zusätzlich die blau markierten Paragraphen in die Vereinbarung mit einfließen.

Der Arbeitskreis „Gesundheit“ ist entsprechend kleiner und/oder anders besetzt (z. B. ohne Betriebsarzt und Personalvertretung). Statt einer Betriebs-/Dienstverein-

barung kann sich ein kleines Unternehmen im konkreten Anlassfall auch auf einen Hilfeplan beschränken. Alle Grundsätze der Alkohol- und Suchtprävention gelten dabei gleichermaßen, d. h. in jedem Fall sollte die Unternehmenskultur thematisiert werden.

Bei dieser Betriebs-/Dienstvereinbarung „Gesundheit und Suchtprävention“ handelt es sich ausschließlich um eine Mustervorlage, die nicht eins zu eins in die Praxis übertragen werden kann, sondern stets den jeweiligen strukturellen, organisatorischen und personellen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens angepasst werden muss. Die Kommunikations- und Entwicklungsprozesse sowie das Verstehen und die Annäherung aller Beteiligten an die Inhalte benötigen Zeit und Raum. Vor allem aber müssen die jeweiligen Eigenarten eines Unternehmens einkalkuliert werden wie die Mitarbeiterstruktur (z. B. Alter, Herkunft, Bildungsgrad), regionale Lage, Gefahrenbereiche, Branche, Größe.

Muster für eine Betriebs-/Dienstvereinbarung „Gesundheit und Suchtprävention“

➤ Betriebs-/Dienstvereinbarung zur Prävention von Gesundheitsgefahren durch riskanten Alkohol-/Suchtmittelkonsum sowie zur Hilfe bei Suchtgefährdung und Erkrankung

(zwischen Geschäftsführung XY und den Mitarbeitern und/oder dem Betriebsrat)

➤ Präambel

Suchtprävention und -hilfe sind fester Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung der Firma XY. Gesundheit und Wohlbefinden unserer Mitarbeiter sowie hohe Sicherheitsstandards haben Priorität. Dies schließt die Übernahme von Verantwortung bei riskanten Alkoholkonsum und den damit verbundenen Gefahren am Arbeitsplatz ein. Die Schaffung eines Angebotes zu frühzeitiger Intervention und konstruktive Lösungsvorschläge bei Alkoholproblemen sind daher unerlässlich.

➤ § 1 Geltungsbereich/Gegenstand

Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigten des Unternehmens XY.

Der Titel der Vereinbarung sollte den Präventionsgedanken beinhalten.

Die Präambel sollte den Leitgedanken der Dienstvereinbarung zusammenfassen.

Der Geltungsbereich hebt hervor, dass das Programm für alle Arbeitsbereiche und Hierarchiestufen gleichermaßen gültig ist.



➤ § 2 Ziele der Dienstvereinbarung Das Ziel der Betriebsvereinbarung sind, ■ die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern, ■ zum verantwortungsvollen Umgang mit Suchtmitteln beizutragen und riskantem Konsum vorzubeugen, ■ suchtgefährdeten Mitarbeitern frühzeitig Hilfe anzubieten, ■ Führungskräfte zu befähigen, bei Auffälligkeiten von Mitarbeitern am Arbeitsplatz sachgerecht zu reagieren.	Die Ziele sollten den Mitarbeitern so vermittelt werden, dass sie sich aktiv an deren Umsetzung beteiligen und so konkret formuliert sein, dass sie bei inhaltlichen Veränderungen nicht neu definiert werden müssen.
➤ § 3 Arbeitskreis „Gesundheit“ Es wird ein Arbeitskreis eingerichtet, dem folgende Vertreter angehören: ■ Personalabteilung ■ Personal-/Betriebsrat ■ Sozial-/Suchtbeauftragter ■ Betriebsarzt ■ betriebliche Ansprechpartner für Suchtfragen Das Gremium entscheidet über: ■ Ziele, Inhalte, Maßnahmen des Programms ■ Einrichtung eines internen Beratungsangebotes und Festlegung der Aufgaben ■ Durchführung von Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter und Schulungen für Führungskräfte ■ Beteiligung an regionalen Netzwerken, u. a. Einzelfallberatung gehört nicht zum Aufgabenbereich. Das Gremium kommt mindestens einmal pro Jahr zusammen.	Dieser Arbeitskreis ist – wenn möglich – zusammengesetzt aus Vertretern aller relevanten Gruppen, in kleineren Unternehmen entsprechend kleinere Besetzung mit externen Beratern. Aufgabenbeschreibung und Häufigkeit der Treffen festlegen. Einzelfallbesprechungen haben keine Relevanz.
➤ § 4 Rolle und Qualifizierung der Führungskräfte Führungskräfte sind Vorbild und prägen mit ihrem Verhalten wesentlich den Umgang mit Suchtmitteln am Arbeitsplatz. Sie tragen Verantwortung für eine sachgerechte Intervention bei Auffälligkeiten (vgl. Stufenplan § 15). Alle Führungskräfte nehmen verpflichtend an Schulungsveranstaltungen teil.	Führungskräfte haben im Rahmen betrieblicher Suchtprävention eine besondere Vorbildfunktion, können sich im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht ihrer Verantwortung nicht entziehen und sichern Unterstützung und Beratung zu.
➤ § 5 Einrichtung betrieblicher Suchtberatung Es wird eine betriebliche Suchtberatung eingerichtet (z. B. Hauptamtliche oder nebenamtlich tätige Person oder bei kleineren Unternehmen Kooperation mit externer Suchtberatung). Dieser Mitarbeiter erhält die Möglichkeit zur fachlichen Qualifizierung und regelmäßiger Fortbildung. 1) Präventionsaufgaben sind: ■ Information aller Mitarbeiter ■ Vorbeugung riskanten Konsums ■ Bereitstellung von Materialien ■ Beteiligung an Gesundheitstagen 2) Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften bei Suchtgefährdung oder Suchtfragen	Die Betriebs-/Dienstvereinbarung ist für neben- oder hauptamtliche Akteure der betrieblichen Suchthilfe und -prävention die einzig rechtlich verbindliche Grundlage. Daher sind Zuständigkeiten, Rahmenbedingungen, räumliche und materielle Ausstattung, organisatorische Anbindung, fachliche Weisungsfreiheit, Fortbildungsmöglichkeiten und



3) Kooperation mit regionalen Beratungsstellen, ggf. Festlegung vertraglicher Kooperationsvereinbarung (konkrete Aufgaben) 4) Hilfe und Unterstützung von Betroffenen während und nach der Therapie anbieten und Eigenverantwortung Betroffener fördern Grundsätzlich gilt: ■ Individuelle Beratung erfolgt fachlich weisungsfrei ■ Einhaltung der Regeln ärztlicher Schweigepflicht ■ Zur Beratung steht ein geeigneter Raum zur Verfügung.	Beratung von Arbeitsteams sowie Schweigeverpflichtung als Basis professioneller Beratung zu fixieren.
➤ § 6 Hauptamtliche Suchtberatung Der hauptamtliche Suchtbeauftragte 1) organisiert die präventiven Maßnahmen: ■ klärt über riskanten Konsum und Suchtgefährdung auf ■ macht Vorschläge zur Verringerung betriebsinterner Ursachen für Suchtmittelkonsum ■ leistet Beitrag im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, 2) berät Geschäftsführung und Betriebsrat im Rahmen der Suchtprävention, 3) unterstützt Führungskräfte im Vorfeld von Interventionsgesprächen, 4) berät Mitarbeiter bei Suchtfragen und unterstützt sie bei Fragen zum eigenen Konsum, 5) organisiert / koordiniert Arbeitskreis Sucht, 6) verantwortet Öffentlichkeitsarbeit des Präventionsprogramms im Unternehmen, 7) unterstützt und berät – wenn vorhanden – nebenamtlichen Ansprechpartner für Suchtfragen, 8) erstellt jährlichen Tätigkeitsbericht über seine Arbeit und den Stand der Suchtprävention und -hilfe im Unternehmen.	Beschreibung des Arbeitsplatzes einer hauptamtlichen Suchtberatung (wenn möglich) mit Aufgaben, Rechten und Pflichten im Arbeitsvertrag. Mögliche Aufgaben: konsequente Umsetzung der Betriebs-/Dienstvereinbarung; Einberufung und Leitung des Arbeitskreises „Gesundheit“; Entwicklung weiterer Maßnahmen zur betrieblichen Suchtprävention und Gesundheitsförderung; Organisation und Pflege externer Kontakte (Erfahrungsaustausch); Bindung an Schweigepflicht.
➤ § 7 Nebenamtlich tätige Ansprechperson(en) Ein oder mehrere Suchtkrankenhelfer ist/sind nebenamtlich in der betrieblichen Suchtprävention und -hilfe (vgl. § 5) tätig. Die Tätigkeit des Suchtkrankenhelfers erfolgt im Rahmen der Arbeitszeit innerhalb eines festgelegten Umfangs von wöchentlich fünf Arbeitsstunden. Er ist qualifiziert auf den aktuellen Stand der Suchtprävention und kann entsprechend Führungskräfte und Kollegen beraten. Er erstellt einen jährlichen kurzen Tätigkeitsbericht.	Für nebenamtlich tätige Ansprechpartner für Suchtfragen sollten Ausbildung, Aufgaben und Einsatzbedingungen sowie offizielle Beauftragung der Ansprechperson als rechtlich abgesicherter Helfereinsatz vorab festgeschrieben sein.
➤ § 8 Betriebliche Selbsthilfegruppe In besonderen Fällen (z. B. im Schichtbetrieb) kann im Unternehmen eine Selbsthilfegruppe eingerichtet werden. Die Teilnahme ist grundsätzlich freiwillig und während der Arbeitszeit möglich.	Bei internen Selbsthilfegruppen sind Rahmen- und Teilnahmebedingungen der Beschäftigten festzulegen. Es gilt das Prinzip der Freiwilligkeit.



➤ § 9 Schweigepflicht

Alle in der Suchtberatung tätigen Personen unterliegen der Schweigepflicht. Personenbezogene Auskünfte werden nur mit schriftlicher Zustimmung erteilt.

Da es keinen gesetzlichen Anspruch auf die Schweigepflicht gibt, sollte diese innerhalb der Betriebs-/Dienstvereinbarung verbindlich festgehalten werden.

➤ § 10 Information der Mitarbeiter, Aufklärung und Schulung

Alle Mitarbeiter werden regelmäßig über risikoarmen, riskanten und schädlichen Alkoholkonsum, über suchtbedingtes Verhalten und dessen gesundheitliche und soziale Folgen sowie über interne und externe Hilfeangebote informiert.

Alle Führungskräfte und in der internen Suchtberatung tätigen Personen (vgl. §§ 6,7) erhalten spezielle Qualifizierungen.

Für besondere Beschäftigtengruppen (z. B. Auszubildende, Beschäftigte mit Probezeit oder Zeitverträgen, Menschen mit Migrationshintergrund, Fremdbeschäftigte mit Werkvertrag) sind speziell aufbereitete Informationen erforderlich.

Es werden klare Vereinbarungen getroffen über verbindlich und kontinuierlich angebotene Maßnahmen und Aktionen zur Aufklärung aller Beschäftigten und Qualifizierungen. Außerdem werden Regelungen zu systematischen Beratungen für Personalverantwortliche auf allen Ebenen zum Suchtmittelmissbrauch, seinen Folgen für die Gesundheit sowie möglichen Auswirkungen auf das Unternehmen festgeschrieben.

Ergänzende oder einschränkende Regelungen für besondere Beschäftigtengruppen sind zu erläutern.

➤ § 11 Beseitigung von Ursachen, die einen erhöhten Suchtmittelkonsum fördern

Unternehmensinterne Ursachen für einen auffällig erhöhten Alkoholkonsum in bestimmten Arbeitsbereichen/ Mitarbeitergruppen werden vom Arbeitskreis Gesundheit überprüft und Maßnahmen zu deren Beseitigung ergriffen.

Veränderungen physischer und/oder psychischer Belastungen am Arbeitsplatz werden eng mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz abgestimmt.

Ein betriebliches Programm zur Prävention riskanten und gesundheitsschädigenden Alkoholkonsums darf nicht auf die Beseitigung arbeitsbedingter Ursachen verzichten.

Der Arbeitskreis „Gesundheit“ macht Analysen der Arbeitssituation, der Arbeitsbelastungen, des Arbeits- bzw. Betriebsklimas in bestimmten Unternehmensbereichen oder Beschäftigtengruppen mit auffälligem Suchtmittelgebrauch. Maßnahmen zum Abbau suchtfördernder Arbeitsbedingungen können mit Hilfe des Arbeitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung umgesetzt werden, ggf. sind die Mitarbeiter hierbei zu beteiligen.



➤ § 12 Verantwortlicher Umgang mit Alkohol

Der Konsum von alkoholischen Getränken ist während der Arbeitszeit, auf dem Weg zur Arbeit und bei Dienstfahrten nicht erlaubt. Auf den Konsum, der in der Freizeit stattgefunden hat, bei Arbeitsbeginn aber noch Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit hat (z. B. Restalkohol) wird von Seiten des Arbeitgebers reagiert (vgl. § 13). Alle Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte, sind verpflichtet, auf die Einhaltung der vorstehenden Bestimmungen zu achten.

Im Rahmen der betrieblichen Suchtprävention sind geeignete Maßnahmen vorzusehen, um einen verantwortungsbewussten Umgang mit Alkohol am Arbeitsplatz anzuregen.

Die Konsumkultur sollte so gestaltet und eindeutig geregelt werden, dass ein Verzicht auf Alkohol und andere Suchtmittel am Arbeitsplatz gefördert und von den Mitarbeitern zunehmend auch mitgetragen wird.

Wesentliche Argumente für einen risikoarmen Umgang mit Suchtmitteln sind in den allgemeinen Vorschriften zur Prävention (BGV A1, § 15 Abs. 1 und 2 SGB VII) enthalten (vgl. S. 8).

➤ § 13 Vorgehen bei akuter Einschränkung der Arbeitssicherheit

Sind Mitarbeiter durch den Konsum von Alkohol nicht mehr in der Lage, die ihnen übertragenen Arbeiten ohne Gefahr für sich und andere auszuführen, dürfen sie diese Arbeit nicht antreten bzw. fortsetzen.

In einem solchen Fall wird folgendes Vorgehen vereinbart:

- Bei Verdacht darauf, dass ein Mitarbeiter unter Alkoholeinfluss steht, muss die Führungskraft entscheiden, ob er seine Arbeit fortsetzen kann oder nicht.
- Führungskräfte sind gehalten, auch Hinweisen von Kollegen nachzugehen.
- Die Entscheidung darüber, den Mitarbeiter vom Arbeitsplatz zu entfernen, orientiert sich ausschließlich auf Beobachtungen des Verhaltens des Betroffenen. Ein Alkoholtest ist nicht erforderlich.
- Zur Absicherung wird eine weitere Person als Beweishilfe hinzugezogen.
- Die betroffene Person wird von der Führungskraft darüber informiert, dass er unmittelbar einen Gegenbeweis mit Hilfe eines Alkoholtests antreten kann.
- Sofern der Mitarbeiter seine Tätigkeit nicht fortsetzen kann, trägt der Arbeitgeber die Verantwortung für einen sicheren Heimweg. Hierfür hat die betroffene Person die Transportkosten zu tragen.
- Durch Eigenverschulden der Situation besteht für die ausgefallene Arbeitszeit kein Anspruch auf Gehalt.

Wenn ein Mitarbeiter aufgrund des Alkoholkonsums vom Arbeitsplatz entfernt wurde, organisiert die Führungskraft zeitnah ein erstes Gespräch nach dem Stufenplan (vgl. § 15).

Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und die Sorgfaltspflicht des Arbeitnehmers garantieren einen hohen Unfallschutz. Führungskräfte sollen daher die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, aufgrund wahrnehmbarer Auffälligkeiten und Einschränkungen, beurteilen können und schriftlich dokumentieren.

Die Fürsorgepflicht schließt einen sicheren Heimweg des Mitarbeiters mit ein.

Konsumbedingte Verhaltensweisen können zu Beeinträchtigungen der Arbeitssicherheit führen. Die Führungskraft muss folglich entscheiden, ob die betroffene Person die Arbeit ohne Gefahr für sich und andere fortsetzen kann.

Für Tätigkeiten in Gefahrenbereichen besteht ein generelles Alkoholverbot.



› § 14 Ansprache von Auffälligkeiten am Arbeitsplatz – frühe Intervention

Ein **Fürsorgegespräch** wird geführt bei Auffälligkeiten im Arbeits- und Leistungsverhalten von Mitarbeitern, die in Verbindung mit gesundheitlichen oder sozialen Problemen dieser Person gesehen werden. Es muss kein Verdacht auf riskanten Alkoholkonsum vorliegen. Dem Mitarbeiter sollte deutlich gemacht werden, dass Änderungen im Verhalten wahrgenommen werden und ihm sollte entsprechend Unterstützung angeboten werden.

Ein **Klärungsgespräch** wird geführt, wenn es wiederholt zur Vernachlässigung arbeitsvertraglicher Pflichten gekommen ist. Auch hier ist der Auslöser kein akuter Alkoholkonsum. Das Ziel ist es, durch die direkte Ansprache weiteren Fehlentwicklungen entgegenzuwirken, ggf. bietet die Führungskraft Unterstützung an.

Das Gesprächsergebnis wird schriftlich fixiert und dem Mitarbeiter ausgehändigt.

Ein Rückmeldeggespräch wird innerhalb von 6-8 Wochen vereinbart.

Eine frühe Ansprache bei Verdacht auf riskanten Alkoholkonsum oder suchtbedingtes Verhalten kann wesentlich dazu beitragen, gesundheitliche Gefährdungen zu reduzieren.

Ein Fürsorgegespräch soll dem Mitarbeiter signalisieren, dass die Führungskraft bereit ist, in schwierigen sozialen Situationen bei Bedarf für ihn da zu sein.

Ein Klärungsgespräch dient sowohl zur Ursachenklärung bei Pflichtverletzungen, als auch um deutlich zu machen, dass bestimmte Verhaltensauffälligkeiten gesehen werden.

Die Führungskraft hat nun zu entscheiden, welche Gesprächsform (z. B. erstes Interventionsgespräch) als nächster Schritt angemessen ist.

› § 15 Gestufte Intervention / Stufenplan

Die Führungskraft führt mehrere Gespräche nach einem gestuften Konzept mit einem Mitarbeiter, der seine Arbeitspflicht vernachlässigt und/oder auffällige Verhaltensweisen am Arbeitsplatz aufzeigt, die im Zusammenhang mit riskantem Konsum von Suchtmitteln stehen.

Ziel der Intervention ist es, eine Verhaltensänderung bei diesem Mitarbeiter zu erreichen. Ist ihm dies aus eigener Kraft nicht möglich, bietet die Führungskraft entsprechende Hilfe und Unterstützung an.

Bei positiver Entwicklung wird dem Mitarbeiter nach sechs bis acht Wochen entsprechend Rückmeldung gegeben.

Alle Führungskräfte sind in Besitz eines Interventionsleitfadens.

Die Betriebs-/Dienstvereinbarung sollte die verbindliche Verfahrensweise bei Auffälligkeiten von Beschäftigten nach dem Stufenplan festschreiben (vgl. S. 32 ff).

Das erste Gespräch sollte in der Regel ein Vier-Augen-Gespräch sein. Ggf. folgende Gespräche finden dagegen mindestens unter Beteiligung von Vertretern des Betriebs-/Personalrates und dem Suchtbeauftragten statt.

› § 16 Fallmanagement – Begleitung während des Therapieprozesses

Zur Unterstützung wird dem betroffenen Mitarbeiter ab dem dritten Interventionsgespräch im Stufenplan eine systematische Fallbegleitung angeboten. Der Fallmanager unterstützt im Rahmen der Beratung, Behandlung und Wiedereingliederung.

Während einer Therapie bleibt der Fallmanager im Kontakt zu der betroffenen Person.

In der Betriebs-/Dienstvereinbarung ist die Verfahrensweise eines Fallmanagementprozesses festzuschreiben, wenn dies personell möglich ist.



➤ § 17 Wiedereingliederung

Die Führungskraft führt vor und unmittelbar nach Abschluss einer Therapiemaßnahme mit dem betroffenen Mitarbeiter Gespräche zur Planung der Wiedereingliederung.

Im Gespräch werden die Anforderungen des Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) nach SGB IX § 84 Abs. 2 berücksichtigt.

Bewerbungen wegen riskanten Alkoholkonsums entlassener Mitarbeiter werden bei Nachweis einer erfolgreichen Abstinenz wohlwollend geprüft.

Im Zuge der Wiedereingliederung sollten geeignete Maßnahmen in Absprache mit dem Mitarbeiter zur Unterstützung bei der Rückkehr aus der Therapie vereinbart werden (z. B. stundenweise Arbeitsversuche).

Die Führungskraft sorgt durch ein Gespräch mit dem direkten (neuen) Arbeitsumfeld des Mitarbeiters für einen guten Wiedereinstieg. Kollegen sind hierbei deutlich auf unkollegiales Verhalten wie „Verführen“ zum Trinken oder „Hänseln“ hinzuweisen.

Ggf. ist ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) nach SGB IX § 84 Abs. 2 anzubieten.

Wiedereinstellungsmöglichkeiten können – wenn möglich – nach Kündigung und Therapie in Aussicht gestellt werden, es gibt aber keine Garantie hierfür.

➤ § 18 Vorgehen bei erneuten Auffälligkeiten

Sollte es nach einer Intervention im Rahmen des Stufenplans erneut zu Auffälligkeiten und zur Vernachlässigung arbeitsvertraglicher Pflichten kommen, erfolgt die nächste Intervention im Stufenplan.

Sollte dies nach einer erfolgreich abgeschlossenen Therapie der Fall sein, finden sich die im Stufenplan beteiligten Personen zur Einzelfallberatung zusammen.

Bei erneuten Auffälligkeiten nach längerer Zeit sollten Regelungen getroffen werden, z. B. wer über den Fortgang entscheidet (vgl. S. 32 ff). Die Führungskraft sollte konsequent und deutlich reagieren. Jegliches Verzögern würde den Behandlungserfolg zunichte machen.

➤ § 19 Datenschutz/Vertraulichkeit/Tilgungsfrist

Gespräche, Notizen und Protokolle, die im Zusammenhang mit Auffälligkeiten von Mitarbeitern und Interventionen anfallen, sind vertraulich zu behandeln und ohne schriftliche Einwilligung des betroffenen Mitarbeiters nicht weiterzugeben.

Alle Aufzeichnungen hierzu sind nach drei Jahren aus der Personalakte zu vernichten.

Grundlage des Suchthilfeangebotes sollte ein vertraulicher Umgang miteinander sein. Im beruflichen Kontext fallen hierbei Notizen und Protokolle an, deren Weitergabe ohne schriftliche Einwilligung aus Datenschutzgründen untersagt ist.

Aufgrund der besonderen Sensibilität der Daten kommen diese nicht in die Personalakte, sondern werden getrennt aufbewahrt.



➤ § 20 Evaluation und Bericht

Auf Basis der vom Arbeitskreis „Gesundheit“ festgelegten Ziele und Qualitätsstandards werden die Maßnahmen des Suchtpräventionsprogramms jährlich überprüft und die Ergebnisse dieser Arbeit in Berichtsform, z. B. dem Gremium zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung, vorgelegt.

Eine kontinuierliche Evaluation sollte im Sinne der Qualitätssicherung und Fortentwicklung des Suchtpräventionsprogramms gewährleistet sein.

Die Evaluation kann sowohl extern beauftragt oder mittels Selbstevaluation erfolgen.

Zuständigkeit, Inhalt und Umfang sollten vom Arbeitskreis vereinbart und Ergebnisse jährlich (intern) veröffentlicht werden.

➤ § 21 Geltungsdauer

Die Betriebs-/Dienstvereinbarung tritt am XY in Kraft. Die Kündigungsfrist beträgt drei Monate.

Die Vereinbarung wirkt nach, bis eine neue abgeschlossen wird.

Die Geltungsdauer der Betriebs-/Dienstvereinbarung sowie Kündigungsfristen sind festzulegen.

Zuvor ist eine Erprobungsphase empfehlenswert, um erste Erfahrungen ggf. noch verbessern zu können.

Quelle: in Anlehnung an Rehwald et. al. 2008 (S.227-251)



Musterleitfaden für Gespräche mit auffälligen Mitarbeitern

1. Rahmenbedingungen

- Abgeschlossenen Besprechungsraum organisieren
- Informationen zum Hilfe- und Beratungsangebot sammeln
- Ausreichend Zeit einplanen
- Grundregeln der Gesprächsführung – wenn nötig – aktualisieren

2. Gesprächsvorbereitung

- Fakten/beobachtete Auffälligkeiten im Hinblick auf Arbeitsleistung, Sozialverhalten sowie Anwesenheit konkret zusammentragen
- Prüfen, inwieweit Zusammenhang mit riskantem Alkoholkonsum besteht
- Schriftlichen Gesprächsleitfaden anlegen (Persönliches Ziel, Erwartung zu Verhaltensänderung, Folgetermin, Ansprechpersonen)
- Rollenverteilung klären: angenehme, aber sachliche Gesprächsatmosphäre herstellen
- Störungsquellen wie Telefon ausschalten bzw. umleiten

3. Eingangskontakt

- freundlich mit Namen begrüßen, Platz anbieten und kurz das Gespräch einleiten
- Vertraulichkeit zusichern
- Aufklärung darüber, was schriftlich fixiert wird und wer ggf. Kenntnis vom Gespräch erhält
- Zeitrahmen festlegen
- Anlass, Art und Ziel des Gesprächs klären (Fürsorge-, Klärungs- oder Stufenplangespräch. Beim ersten Stufengespräch wird dem Mitarbeiter der Stufenplan ausgehändigt und erläutert.)
- Gemeinsames Interesse herausstellen

4. Problemerkörterung

- Auffälliges Verhalten sachlich und konkret benennen (auf Arbeitsaspekt beschränken)
- Im Interventionsgespräch: Zusammenhang zwischen Auffälligkeiten und riskantem Konsum herstellen
- Sorge um die Person und die weitere Entwicklung ausdrücken
- Betroffenen Mitarbeiter Gelegenheit geben, Stellung zu beziehen
- Ggf. nachfragen, aber Diskussion und Ablenkung vom Thema vermeiden

5. Hilfeangebot unterbreiten

- Unterstützung anbieten, um Veränderung der Situation herbeizuführen, ggf. mit Hilfe weiterer Personen
- Konkrete interne oder externe Beratungsangebote vorschlagen
- Hinweis darauf, dass Person selbst darüber entscheidet, ob sie diese Angebote annimmt

6. Erwartung an zukünftiges Verhalten und Vereinbarungen

- Mitarbeiterverantwortung betonen und Erwartungen an künftiges Arbeits- und Sozialverhalten konkret äußern
- Konkrete Zielvereinbarung und weitere Schritte bestimmen
- Ggf. weitere Konsequenzen verdeutlichen, wenn keine Änderung erfolgt und Auswirkungen des Fehlverhaltens auf Unternehmensinteressen betonen
- Termin für Rückmeldegespräch vereinbaren

7. Gesprächsbeendigung und Nachbereitung

- Positive Erwartung äußern
- Bei Interventionsgespräch: Protokollnotiz aushändigen und ggf. abzeichnen lassen
- Gesprächsablauf reflektieren und Schlussfolgerungen ziehen

Muster für einen Interventionsleitfaden nach einem Stufenplan

Auf den folgenden Seiten werden die Abläufe der Gespräche samt Zielen, Inhalten und beteiligten Personen anhand eines Stufenplans exemplarisch vorgestellt.

➤ Bei Vernachlässigung arbeitsvertraglicher Pflichten, die im Zusammenhang mit dem Gebrauch von Suchtmitteln oder suchtbedingtem Verhalten stehen, hat die unmittelbare Führungskraft – ggf. nach vorheriger fachlicher Beratung – mit der betroffenen Person ein Gespräch zu führen:

1. Interventionsgespräch

➤ **Teilnehmer:** unmittelbare Führungskraft, Mitarbeiter

➤ **Inhalt:**

- Benennen konkreter Fakten, Zeit, Ort, Vorfall;
- Besorgnis ausdrücken, dass der Beschäftigte Probleme hat, die sich auf das Arbeits- und Leistungsverhalten auswirken und/oder Störungen am Arbeitsplatz verursachen;
- Ansprechen des riskanten Suchtmittelkonsums oder des suchtbedingten Verhaltens und dass ein Zusammenhang zu den Problemen am Arbeitsplatz gesehen wird;
- Hinweis auf Stufenplan und Vorgehen bei weiteren Auffälligkeiten (Aushändigen eines Exemplars);
- Aufzeigen der Erwartungen der Führungskraft an das zukünftige Arbeitsverhalten;
- Empfehlung, sich über die Möglichkeiten, weiteren Risiken vorzubeugen oder einer gesundheitlichen Gefährdung entgegen zu wirken, innerbetrieblich von der Ansprechperson für Suchtfragen und/oder von einer externen Fachberatung informieren und beraten zu lassen (Adressen einschlägiger Fachberatungen);
- Konkrete Vereinbarung der weiteren Schritte;
- Vereinbarung eines Rückmeldegesprächs in ca. 6-8 Wochen und Hinweis auf die Beobachtung der weiteren Entwicklung des Verhaltens in nächster Zeit.

Das Gespräch bleibt vertraulich und hat keine personellen Konsequenzen. Die Führungskraft notiert sich Datum und

Ergebnis des Gesprächs.

➤ **Rückmeldegespräch bei positiver Verhaltensänderung:**

- Keine weiteren arbeitsrechtlichen Folgen
- Durchführung nach 6-8 Wochen

➤ Kommt es erneut zur Vernachlässigung arbeitsvertraglicher Pflichten und/oder zu Störungen am Arbeitsplatz im Zusammenhang mit suchtbedingten Auffälligkeiten, so ist von der zuständigen Führungskraft – nach vorheriger fachlicher Beratung – ein zweites Personalgespräch zu führen:

2. Interventionsgespräch

➤ **Teilnehmer:** unmittelbare Führungskraft, Mitarbeiter, Vertreter der Personalabteilung (+ Mitglied der Personalvertretung und ggf. betrieblicher Ansprechpartner für Suchtfragen mit Einverständnis des Betroffenen)

➤ **Hinweis:** Ab dem zweiten Gespräch sollten sich die Teilnehmenden im Vorfeld – ohne den Betroffenen – auf das Gespräch vorbereiten und ggf. auch beraten lassen.

➤ **Inhalt:**

- Benennen der neuen Fakten und Bezugnahme auf den Inhalt des vorangegangenen Gesprächs;
- Zusammenhang zu Suchtmittelgebrauch oder suchtbedingtem Verhalten erneut aufzeigen;
- Hinweis auf innerbetriebliche Hilfeangebote (Ansprechperson für Suchtfragen/Mitarbeiterberatung – sofern vorhanden) und externe Beratungsmöglichkeiten aufzeigen (z.B. Adressen von Suchtberatungsstellen);
- Aufforderung, sich von einer internen Ansprechperson über mögliche Gefährdungen informieren zu lassen und eine Beratung aufzusuchen;¹
- Ankündigung von Konsequenzen bei weiteren Auffälligkeiten; Hinweis auf Stufenplan;
- Vereinbarung eines Rückmeldegesprächs in 6-8 Wochen und Beobachtung der weiteren Entwicklung des Verhaltens.

Das Gespräch wird schriftlich festgehalten und die Gesprächsnotiz der Personalabteilung zugeleitet.

➤ **Rückmeldegespräch bei positiver Verhaltensänderung:**

- Keine weiteren arbeitsrechtlichen Folgen
- Durchführung nach 6-8 Wochen

➤ **Kommt es erneut zu Verletzungen der arbeitsvertraglichen Pflichten und/oder Störungen am Arbeitsplatz durch Suchtmittelkonsum oder suchtbedingtes Verhalten, findet – nach Abstimmung mit der Ansprechperson für Suchtfragen/Mitarbeiterberatung – ein drittes Gespräch statt:**

3. Interventionsgespräch

➤ **Teilnehmer:** wie im zweiten Gespräch, obligatorisch die Personalabteilung

➤ **Inhalt:**

- Benennen neuer Fakten und Bezugnahme auf den Inhalt der vorangegangenen Gespräche;
- Zusammenhang zum Suchtmittelgebrauch oder suchtbedingtem Verhalten herstellen;
- Hinweis auf interne Hilfeangebote durch Ansprechperson für Suchtfragen/Mitarbeiterberatung, (sofern noch nicht erfolgt) Kontaktaufnahme vereinbaren, um sich über Gefährdungen informieren zu lassen;
- Dringende Empfehlung, eine Beratungsstelle aufzusuchen (Adressen von Psychosozialen Beratungsstellen, Suchtberatungen);^{1,2}
- Vereinbarung eines Rückmeldegesprächs in 6-8 Wochen. Beobachtung der weiteren Entwicklung des Verhaltens durch die Führungskraft.

Sofern arbeitsrechtlich die Voraussetzungen dafür vorliegen, wird bei Tarifbeschäftigten eine Abmahnung aus verhaltensbedingten Gründen ausgesprochen. Die schriftliche Abmahnung wird aufgrund des Fehlverhaltens bzw. der Schlechtleistung erteilt. Personelle Konsequenzen

können darüber hinaus z. B. ein individuelles Alkoholverbot zur Vermeidung von Gefährdungen sein.

Liegt aus Sicht des Beschäftigten weder eine Suchtgefährdung noch eine -krankheit vor, so wird deutlich gemacht, dass weitere Verletzungen arbeitsvertraglicher Pflichten oder Störungen am Arbeitsplatz zur Kündigung bzw. disziplinarischen Konsequenzen führen können. Die weiteren Schritte des Stufenplans werden aufgezeigt. Wenn der Beschäftigte darlegt, dass das Fehlverhalten bzw. die Schlechtleistung auf einer Suchtproblematik beruhen könnte, wird er aufgefordert, sich in eine Suchtberatung bzw. -therapie zu begeben. Hierfür wird ihm Unterstützung zugesichert. Die Ansprechperson für Suchtfragen bzw. ein Personalverantwortlicher bekommt den Auftrag, mit Einverständnis des Beschäftigten den Kontakt zur Beratungsstelle bzw. zur Therapieeinrichtung zu halten. Nach Möglichkeit wird ein Case Management eingerichtet. Es erfolgt ein Hinweis auf die weiteren Schritte des Stufenplans im Falle weiterhin bestehender oder neuer Auffälligkeiten.

➤ **Rückmeldegespräch bei positiver Verhaltensänderung:**

- Keine weiteren arbeitsrechtlichen Folgen
- Durchführung nach 6-8 Wochen

➤ **Kommt es erneut zu Verletzungen arbeitsvertraglicher Pflichten und/oder Störungen am Arbeitsplatz durch Suchtmittelkonsum oder suchtbedingtes Verhalten, findet – nach Abstimmung mit der Ansprechperson für Suchtfragen/Mitarbeiterberatung – ein viertes Gespräch statt:**

¹ Falls dies als Aufforderung formuliert wird und ein Nachweis darüber erbracht werden soll, sind die gesetzlichen Regeln des Persönlichkeits- und Datenschutzes zu beachten. Arbeitsrechtlich kann jedoch keine Sanktionierung erfolgen, wenn Beschäftigte der Aufforderung nicht nachkommen, falls dies aus ihren arbeitsvertraglichen Verpflichtungen nicht unmittelbar abgeleitet werden kann.

² Der Nachweis kann mündlich oder schriftlich, aber nur mit Einverständnis der betroffenen Person und erforderlicher Schweigepflichtsentbindung erfolgen.

4. Interventionsgespräch

› **Teilnehmer:** wie im dritten Gespräch

› **Inhalt:**

- Benennen neuer Fakten und Bezugnahme auf den Inhalt des dritten Stufengesprächs;
- Nachdrücklich den Zusammenhang zum Suchtmittelgebrauch oder suchtbedingtem Verhalten herstellen;
- Sofern der Beschäftigte die angebotenen Hilfen nicht (mehr) in Anspruch nimmt, erfolgt schriftlich die dringende Empfehlung/Aufforderung, eine Beratungsstelle aufzusuchen und sich unmittelbar in Beratung oder Therapie zu begeben, da eine Suchtgefährdung nicht mehr ausgeschlossen werden kann, siehe Fußnote 1, S. 33;
- Angebot von interner Hilfe; die Ansprechperson für Suchtfragen/ein Personalverantwortlicher/der Case Manager bekommt den Auftrag, mit Einverständnis des Beschäftigten den Kontakt zur Beratungsstelle bzw. zur Therapieeinrichtung zu halten.
- Vereinbarung eines Rückmeldegesprächs in ca. 6-8 Wochen. Beobachtung der weiteren Entwicklung des Verhaltens durch die Führungskraft.

Der Beschäftigte wird noch einmal darauf hingewiesen,

- dass der Arbeitgeber nicht länger bereit ist, das Fehlverhalten und/oder die Minderleistung hinzunehmen;
- dass im Falle einer Suchterkrankung die Prognose des Krankheitsverlaufs ohne Therapie ungünstig ist und u. U. eine krankheitsbedingte Kündigung erfolgen kann.

Liegt nach Auskunft des Beschäftigten ein Suchtproblem nicht vor, wird aufgrund des Fehlverhaltens bzw. der Schlechtleistung eine zweite Abmahnung ausgesprochen, sofern die arbeitsrechtlichen Voraussetzungen dafür vorliegen. Personelle Konsequenzen können darüber hinaus besondere Auflagen sein, z. B. individuelles Alkoholverbot, Meldung beim Vorgesetzten bei Arbeitsantritt. Für eine Umsetzung und Änderungskündigung mit Herabgruppierung können die Voraussetzungen geprüft werden.

› **Rückmeldegespräch bei positiver Verhaltensänderung:**

- Keine weiteren arbeitsrechtlichen Folgen
- Durchführung nach 6-8 Wochen und weiter vierteljährlich bis zum Ablauf eines Jahres



Kleinunternehmer können das Verfahren bereits nach vier Gesprächen beenden.

› Ändert der Beschäftigte sein auffälliges Verhalten nicht, werden weiterhin Verstöße gegen arbeitsvertragliche Pflichten sichtbar und ist keine Besserung zu erwarten, kommt es – nach Abstimmung mit der Ansprechperson für Suchtfragen/Mitarbeiterberatung – zum letzten Gespräch des Stufenplans:

5. Interventionsgespräch

› **Teilnehmer:** wie im dritten Gespräch

› **Reaktion:** Werden die angebotenen Hilfen nicht in Anspruch genommen,

- leitet die Personalabteilung das Kündigungsverfahren ein.
- Absprachen zur Wiedereinstellung nach erfolgreicher Therapie können im Einzelfall getroffen werden.

› **Rückmeldegespräch:** Das Rückmeldegespräch findet statt, sofern nach einem Stufengespräch eine positive Veränderung eingetreten ist und keine weiteren Auffälligkeiten sichtbar geworden sind. Je nach Lage des Einzelfalls wird es in einem sinnvollen Abstand nach dem Interventionsgespräch angesetzt und ggf. (regelmäßig) wiederholt. Ziel dieses Gespräches ist es, eine Rückmeldung über die Einhaltung der Absprachen sowie über die als positiv wahrgenommenen Veränderungen zu geben. Bei erneuter Auffälligkeit wird dagegen das nächste Stufengespräch eingeleitet.

(vgl. Qualitätsstandards in der betrieblichen Suchtprävention und Suchthilfe, Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen 2011, S. 124ff)

VI. Informationen und Literatur

Wo erhalte ich weiterführende Informationen?

Wenn Ihr Unternehmen akut vom „Fall“ eines Mitarbeiters mit riskanten Alkoholkonsum betroffen ist oder wenn Sie beauftragt worden sind, ein Programm zur Alkohol-/Suchtprävention in Ihrem Unternehmen aufzubauen, empfehlen wir Ihnen, sich die notwendigen Informationen und

Kompetenzen bei einem auf diesem Gebiet erfahrenen Partner einzuholen. Alle Kontaktadressen zu bundes- oder landesweit tätigen Institutionen, den Landesstellen für Suchtfragen und den Verbänden der freien Wohlfahrtspflege, die Ihnen hierzu Hilfe und Beratung anbieten können, sowie

weitere Hintergrundinformationen finden Sie stets aktuell auf der Homepage der DHS unter www.dhs.de oder www.sucht-am-arbeitsplatz.de.

Kontaktadresse

› Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e. V. (DHS)

Postfach 1369, 59003 Hamm

Tel.: 02381 9015-0 Fax: 02381 9015-30

Internet: www.dhs.de E-Mail: info@dhs.de

- Landesstellen: <http://www.dhs.de/web/dhs/landesstellen.php>
- Verbände der freien Wohlfahrtspflege, Abstinenz- und Selbsthilfeverbände, weitere Mitgliedsverbände der DHS: <http://www.dhs.de/web/dhs/mitglieder.php>

Haben Sie Fragen zum Thema Alkohol? Belasten Sie eigene Alkoholprobleme oder die Alkoholprobleme von Angehörigen, Freunden, Mitarbeitern oder Kollegen? Ihre BARMER GEK Geschäftsstelle berät Sie gerne und nennt Ihnen Hilfeangebote in Ihrer Nähe.

Weiterführende Informationen erhalten Sie unter www.barmer-gek.de.

› Kontakt zu fachlicher Hilfe finden Sie u.a. auch über:

Bundesweite Sucht- und DrogenHotline 01805 31 30 31

Täglich 0 bis 24 Uhr (14 Cent/Min. aus dem Festnetz,

Mobilfunk höchstens 42 Cent pro Minute)

› BZgA-Info-Telefon 0221 89 20 31

Montag bis Donnerstag von 10 bis 22 Uhr,

Freitag bis Sonntag von 10 bis 18 Uhr

Das Info-Telefon der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA) bietet eine persönliche Beratung mit dem Ziel, Ratsuchende an geeignete lokale Hilfe- und Beratungsangebote zu vermitteln. (Preis entsprechend der Preisliste Ihres Telefonanbieters für Gespräche in das Kölner Ortsnetz.)

› Für weitere Materialanfragen:

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)

Postfach 91 01 51, 51071 Köln

Internet: www.bzga.de

Literaturhinweise und Tipps zum Weiterlesen

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.) (2009): **Alles klar – Tipps & Infos für den verantwortungsvollen Umgang mit Alkohol**. Köln.

- www.bzga.de/pdf.php?id=39954114e9d9afb85ae44648847c520f

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (Hrsg.) (2011): **Substanzbezogene Störungen am Arbeitsplatz. Eine Praxishilfe für Personalverantwortliche**. Hamm.

- www.dhs.de/fileadmin/user_upload/pdf/Arbeitsfeld_Arbeitsplatz/Substanzbezogene_Stoerungen_am_Arbeitsplatz_2011.pdf

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (Hrsg.) (2011): **Alles O.K. mit Alkohol – Informationen, Tests und Tipps zum Trinkverhalten**. Hamm.

- www.dhs.de/fileadmin/user_upload/pdf/Broschueren/Alles_ok_mit_Alkohol.pdf

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (Hrsg.) (2011): **Qualitätsstandards in der betrieblichen Suchtprävention und Suchthilfe**. 2. aktualisierte und ergänzte Auflage. Hamm.

- www.dhs.de/fileadmin/user_upload/pdf/Arbeitsfeld_Arbeitsplatz/Qualitaetsstandards_DHS_2011.pdf

Deutsche Hauptstelle gegen die Suchtgefahren (Hrsg.) (2001): **Sucht und Arbeit – Prävention und Therapie substanz- und verhaltensbezogener Störungen in der Arbeitswelt**. Freiburg/Breisgau: Lambertus.

Fuchs, Reinhard; Ludwig Rainer; Martina Rummel (Hrsg.) (1998): **Betriebliche Suchtprävention**. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.

Günthner, Arthur; Gerhard Längle (1999): **Alkohol und Arbeitswelt**. In: Gözl, Jörg (Hrsg.): **Moderne Suchtmedizin. Diagnostik und Therapie der somatischen, psychischen und sozialen Syndrome**. Stuttgart: Thieme. Kap. C 6: Behandlung der sozialen Störungen, S. 6.2.1-1 – 6.2.1-13.

Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften, Deutscher Verkehrssicherheitsrat (Hrsg.) (2007): **Suchtprobleme im Betrieb. Alkohol, Medikamente, illegale Drogen**. St. Augustin; Bonn.

Heinze, Gerhard; Marion Reuß (2009): **Alkohol- Medikamenten- und Drogenmissbrauch im Betrieb. Begriffe – Prävention – rechtliche Konsequenzen**. 3. Auflage. Berlin: Schmidt.

Livingston, William (1976): **Occupational Alcoholism Programs in U.S. Companies**. SRI Stanford Research Institut (Ed.) Menlo Park, California; London (Report; No. 572)

Rehwald, Rainer; Gabi Reineke; Elisabeth Wienemann; Eva Zinke (2008): **Betriebliche Suchtprävention und Suchthilfe**. Hrsg. von der Industriegewerkschaft Metall. Frankfurt/M.

Schweizerische Fachstelle für Alkohol- und andere Drogenprobleme (2005): **Alkohol und andere Drogen im Unternehmen: Probleme, die im betrieblichen Alltag zu lösen sind**. Lausanne.

- <http://www.sfa-isp.ch/DocUpload/unternehmen.pdf>

Wienemann, Elisabeth; Patrick Müller (2005): **Standards der Alkohol-, Tabak-, Drogen-, und Medikamentenprävention in deutschen Unternehmen und Verwaltungen. Expertise. Projekt der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen e.V.** Hannover.

Wissenschaftliches Kuratorium der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (Hrsg.) (2003): **Alkoholabhängigkeit**. Hamm. (Suchtmedizinische Reihe; 1)

➤ Weiterführende Informationsbroschüren und Medien zur Sucht-/Prävention und Gesundheitsförderung erhalten Sie in Ihrer BARMER GEK Geschäftsstelle!

Kontaktdaten

› Herausgeber

BARMER GEK, Wuppertal

Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e.V. (DHS), Hamm

› Konzeption und Text

Armin Koepe, DHS

› Wissenschaftliche Beratung

Dr. Elisabeth Wienemann, Leibniz Universität Hannover,

Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft

› Redaktion und Fachliche Beratung

Dr. Rüdiger Meierjürgen, BARMER GEK

Christa Merfert-Diete, DHS

Andrea Jakob-Pannier, BARMER GEK

› Gestaltung

Volt Communication GmbH, Münster

› Druck

Lensing, Ahaus

2.20.0411

Stand: April 2011, 2. überarbeitete Auflage

© BARMER GEK 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit vorheriger schriftlicher Einwilligung der BARMER GEK.

