

## **Alkohol am Arbeitsplatz**



**WERKSTATT**

# Inhalt

Genuss oder Risiko?	Seite	3
Wenn Alkohol zur Gefahr wird	Seite	4
Das Problem erkennen	Seite	12
Fürsorge und Verantwortung	Seite	14
Gemeinsam gegen Alkohol am Arbeitsplatz	Seite	16
Prävention lohnt sich	Seite	22
Schritt für Schritt zurück ins Arbeitsleben	Seite	24
Alkohol am Arbeitsplatz – ein Kündigungsgrund?	Seite	27
Wir unterstützen Sie!	Seite	28
Beratung am Telefon	Seite	29
Literatur zum Thema	Seite	30
Empfehlungen (Internetlinks)	Seite	31

## Impressum

Herausgeber:



Die Krankenkasse mit dem Plus  
an Leistung und Service.

1. Auflage • Stand: 1. Januar 2010 • GK100224

© 2010 PRESTO Gesundheits-Kommunikation GmbH

30177 Hannover

[www.presto-gk.de](http://www.presto-gk.de)

## Genuss oder Risiko?

„Jetzt aber naht sich das Malheur, denn dies Getränke ist Likör.“  
Noch Mitte des 19. Jahrhunderts – also zu der Zeit, als Wilhelm Busch diesen Vers niederschrieb – sah man das so. Alkohol ist ein „Werk des Teufels“, von dem man am besten keinen Tropfen zu sich nimmt, schädigt er doch Körper und Geist.

Etwas differenzierter betrachtet man dieses „Schwarz-Weiß-Bild“ seit einigen Jahren. Alkohol, im Besonderen Rotwein, wird inzwischen eine gesundheitsfördernde Wirkung nachgesagt – allerdings nur in sehr geringen Mengen und nur im Hinblick auf koronare Herzerkrankungen. Deshalb aber regelmäßigen Alkoholkonsum zu empfehlen, wäre wohl gefährlich, wiegt doch der mögliche Nutzen die möglichen Gesundheitsschäden nicht auf. Richtig und wichtig ist: Die Menge macht das Gift, zudem sollte auch die Gelegenheit passen.

Zu oft wird die Wirkung des „einen Gläschens Sekt“, z. B. bei einer Geburtstagsrunde im Büro, verharmlost und unterschätzt. Dabei

ist nachgewiesen, dass Alkohol schon in sehr geringen Mengen die Leistungsfähigkeit beeinflusst und somit auch die Arbeitsqualität mindert. So ereignen sich schätzungsweise bis zu 30 Prozent der Arbeitsunfälle unter Alkoholeinwirkung.

- In Deutschland gibt es ca. 1,3 Millionen Alkoholranke.
- Elf Prozent der Beschäftigten trinken täglich am Arbeitsplatz Alkohol, 41 Prozent gelegentlich.
- Etwa fünf Prozent aller Beschäftigten sind alkoholkrank, ca. zehn Prozent unmittelbar gefährdet.
- Die Fehlzeiten alkoholkranker Mitarbeiter sind ungefähr 16 Mal höher als die anderer Mitarbeiter.
- Alkoholranke Mitarbeiter erbringen gegenüber nicht-abhängigen Kollegen eine um 25 Prozent reduzierte Arbeitsleistung.
- Der volkswirtschaftliche Schaden alkoholbedingter Krankheiten liegt jährlich bei ca. 24 Milliarden Euro.

## Wenn Alkohol zur Gefahr wird

Alkohol erfreut sich bei vielen Menschen großer Beliebtheit, wird seine Wirkung bei mäßigem Genuss doch als angenehm empfunden. Diesem eher kurzfristigen Vergnügen stehen langfristig jedoch zahlreiche negative gesundheitliche Konsequenzen gegenüber. Dazu zählen chronische Leberschäden, Herz-Kreislauf- und Krebserkrankungen, Magen-Darm-Beschwerden sowie die Schädigung des Gehirns – um nur einige zu nennen.

### So reagiert der Körper

Schon geringe Mengen Alkohol können zu Beeinträchtigungen führen. Das Reaktionsvermögen und die Aufmerksamkeit sinken, die Bereitschaft zum Risiko steigt hingegen mit jedem Tropfen. Das macht gerade Alkohol im Straßenverkehr und am Arbeitsplatz so gefährlich.

Auch der sogenannte Restalkohol wird häufig unterschätzt. Der Abbau von Alkohol ist ein langsamer Prozess; nur um etwa 0,15 (bei Frauen um 0,13) Promille sinkt die Blutalkoholkonzentration pro Stunde. So ist nach einer Party am nächsten Morgen die Leistungsfähigkeit unter Umständen noch nicht wieder gegeben.

### Wie wirkt Alkohol auf die Verfassung?

#### Bei 0,2 Promille

- Risikobereitschaft steigt
- Nachlassen von Aufmerksamkeit, Konzentration, Kritik- und Urteilsfähigkeit
- Leichte Verminderung der Sehleistung
- Verschlechterung der Wahrnehmungsfähigkeit für bewegliche Lichtquellen
- Längere Reaktionszeit

#### Bei 0,3 Promille

- Fehleinschätzen von Entfernungen nimmt zu

#### Bei 0,5 Promille

- Reizbarkeit steigt
- Hell-Dunkel-Anpassung lässt nach
- Hörvermögen herabgesetzt
- Sehleistung vermindert sich um ca. 15 Prozent

- Entfernungen und Geschwindigkeiten werden falsch eingeschätzt
- Beginnende Enthemmung

### **Bei 0,7 Promille**

- Gleichgewichtsstörungen treten auf
- Längere Reaktionszeit
- Die Nachtsehfähigkeit lässt stark nach

### **Bei 0,8 Promille**

- Sehr starke Konzentrationschwäche
- Reaktionsfähigkeit verlängert sich um ca. 35 bis 50 Prozent
- Blickfeldverengung (Tunnelblick)
- Wahrnehmung von Gegenständen und räumliches Sehen sind stark beeinträchtigt
- Sehfähigkeit lässt nach um ca. 25 Prozent
- Enthemmung nimmt zu
- Risiko, einen tödlichen Unfall zu erleiden, ist vervierfacht

### **Bei 1,1 Promille**

- Beginn der absoluten Fahrtüchtigkeit

- Weitere Verschlechterung des räumlichen Sehens und der Hell-Dunkel-Anpassung
- Reaktionsfähigkeit erheblich gestört
- Massive Aufmerksamkeits- und Konzentrationseinbuße
- Maßlose Selbstüberschätzung durch gesteigerte Enthemmung und Verlust der Kritikfähigkeit
- Starke Gleichgewichtsstörungen
- Sprach- und Orientierungsstörungen

Je höher die Blutalkoholkonzentration ist, desto stärker werden die vorgenannten Symptome. Dazu kommen Gleichgewichts- und Koordinationsstörungen sowie Bewusstseinsstörungen, Gedächtnislücken entstehen und das Reaktionsvermögen ist kaum noch vorhanden.

### **Ab 3 bis 4 Promille**

tritt das Stadium der Volltrunkenheit auf; Gedächtnisverlust („Filmriss“), Lähmungen, unkontrollierte Ausscheidungen und Atemstillstand sind die fatalen Folgen.

(Quelle: Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gaststätten)

## Vom Genuss zur Sucht

Nicht jeder, der zu gegebenem Anlass oder zum wohlverdienten Feierabend ein Glas Bier oder Wein trinkt, ist gleich alkoholgefährdet. Erst der Missbrauch, also der regelmäßige und übermäßige Konsum sowie der Genuss zu unpassenden Gelegenheiten – wie Arbeit, Autofahren, Sport und Schwangerschaft – kann in die Abhängigkeit führen. Das Problem: der Übergang zur Sucht ist fließend und die Gefährdung nur schwer zu erkennen.

» Die Empfindlichkeit gegen Alkohol ist von Mensch zu Mensch verschieden. Es gibt daher keinen absolut sicheren Grenzwert, bis zu dem Alkoholkonsum unschädlich ist. «

Gemäßigten Alkoholkonsum betrachten Fachleute als risikoarm, von einem riskanten dagegen spricht man, wenn Frauen über zwölf Gramm und Männer über 24 Gramm reinen Alkohol am Tag zu sich nehmen.

### Faustregeln für risikoarmes Trinken

**Frauen:** Trinken Sie täglich nicht mehr als ein Standardglas Alkohol an maximal fünf Tagen in der Woche. Das entspricht einem Wert von etwa zwölf Gramm Alkohol pro Tag.

**Männer:** Trinken Sie täglich nicht mehr als zwei Standardgläser Alkohol an maximal fünf Tagen in der Woche. Das entspricht einem Wert von etwa 24 Gramm Alkohol pro Tag.

Die Grenzwerte – bezogen auf gesunde Menschen – unterscheiden sich für Männer und Frauen, da Alkohol im Körper unterschiedlich abgebaut wird. So ist, trotz gleichem Körpergewicht und gleicher getrunkenen Menge, der Alkoholgehalt im Körper der Frau im Vergleich zum Mann um ca. 20 Prozent erhöht.

(Quelle: DHS)

## So viel Alkohol steckt in einem Glas

### **Bier** (durchschnittlich 4,8 Vol.-%)

0,2 Liter	8 Gramm
0,3 Liter	12 Gramm
0,5 Liter	20 Gramm

### **Wein/Sekt** (durchschnittlich 11 Vol.-%)

0,1 Liter	9 Gramm
0,2 Liter	18 Gramm

### **Spirituosen** (durchschnittlich 33 Vol.-%)

0,02 Liter	5 Gramm
0,04 Liter	10 Gramm

(Quelle: BZgA)

Die Alkoholabhängigkeit entwickelt sich zumeist über einen längeren Zeitraum. Häufig wirken langfristig erhöhter Alkoholkonsum und individuelle genetische Disposition zusammen. Bei Frauen kommt es sehr schnell zur Abhängigkeit, bei Männern dagegen ist der Weg dorthin oft länger.

Seit 1968 ist Alkoholismus auch juristisch als Krankheit anerkannt und wird in der Regel dann diagnostiziert, wenn während des letzten Jahres drei der folgenden sechs Kriterien der „Diagnostischen Leitlinien für das Abhängigkeitssyndrom“ erfüllt sind:

- Starker Wunsch oder Zwang, Alkohol zu konsumieren
- Verminderte Kontrollfähigkeit in Bezug auf Beginn, Beendigung und Menge des Konsums
- Körperliche Entzugserscheinungen
- Zunehmend höhere Dosen, um eine bestimmte Wirkung hervorzurufen
- Andere Interessen werden zugunsten des Alkoholkonsums vernachlässigt
- Fortgesetzter Alkoholkonsum trotz nachweisbarer körperlicher, psychischer oder sozialer Folgen

## Phasen der Suchtentwicklung

**Einstieg** (Genuss, d. h. der Gebrauch ist angenehm, aber nicht nötig)



**Erleichterung** (psychische Bindung entsteht durch Reduzierung innerer Spannungen)



**Gewöhnung** (psychische und physische Bindung entsteht, regelmäßiger Gebrauch mit Tendenz zum Missbrauch)



**Abhängigkeit** (Krankheit: seelische und körperliche Abhängigkeit, geistiger und sozialer Verfall)

(Quelle: Gerhard Heinze, Marion Reuß: Alkohol-, Medikamenten- und Drogenmissbrauch im Betrieb, Erich Schmidt Verlag, Berlin)

## Ein Bündel von Ursachen im betrieblichen Bereich

Genauso wenig, wie man die Gefährdung anhand einer bestimmten Trinkmenge festmachen kann, lässt sich von dem einen Grund sprechen, der in die Abhängigkeit führt. Auslöser für einen riskanten Alkoholkonsum sind häufig Stress und Überforderung am Arbeitsplatz, persönliche Probleme, Verlust eines nahestehenden Menschen, Ängste und Selbstzweifel. Noch nicht vollständig geklärt ist die körperliche Entstehung von Abhängigkeitserkrankungen. Auch allgemeingültige psychische Dispositionen bei Alkoholabhängigen lassen sich nicht feststellen. So gibt es keine Eigenschaft, die vor Abhängigkeit bewahrt oder diese zwangsläufig verursacht.

➤ **Anders verhält es sich bei den sozialen Bedingungen, egal ob im privaten oder beruflichen Bereich. Hier gibt es ganz klare Faktoren, die den Alkoholmissbrauch und somit eine Abhängigkeit fördern. Meist treten mehrere Einzelfaktoren gebündelt auf.** ⬅



## **Physische und psychische Belastungen im Betrieb**

- Schichtarbeit, Arbeit mit Zeitverschiebungen
- Starke Hitze und Staub
- Schwere körperliche und einseitige Arbeit
- Unregelmäßige Arbeit
- Unterforderung (z. B. durch Monotonie)
- Überforderung durch Termindruck
- Fehlende Pausen oder Versagensängste
- Ständige Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Schlechtes Betriebsklima und Mobbing

Durch derartige Arbeitsbedingungen hervorgerufen, begünstigen z. B. Schlaf- und Essstörungen, Durst, Unlust, Schmerzen, familiäre Probleme, Stress, Erschöpfung und psychische Dauerbelastung den Konsum von Alkohol.



## **Verhaltensbedingte Faktoren im Betrieb**

Nicht nur Belastungen durch Arbeitsbedingungen haben Einfluss auf die Suchtgefährdung der Belegschaft. Eine große Rolle spielen auch die in einem Betrieb vorherrschenden Trinkgewohnheiten:

- Werden z. B. Geburtstage, Ein- und Ausstände, Jubiläen oder Beförderungen stets mit einem Gläschen Sekt begossen?
- Wird zu den Mahlzeiten gewöhnlich Bier getrunken?
- Werden Vertragsabschlüsse im Management mit Alkohol gefeiert?

Bis vor wenigen Jahren galt noch das Klischee „Arbeiter auf der Baustelle mit der Flasche Bier in der Hand“, also Alkohol als Droge des „Kleinen Mannes“. Heute steht jedoch fest: Alkohol ist in den Führungsebenen ebenso zu finden, wie an der Basis der Betriebe.

## Kollegen oder Vorgesetzte in der Co-Abhängigkeit

Die Alkoholabhängigkeit einer Person hat auch für seine Mitmenschen tiefgreifende Folgen. Mit-Betroffene sind vor allem Familienmitglieder bzw. Lebenspartner, aber auch Kollegen und Vorgesetzte. Es entstehen Konflikte, die nicht Erkrankte schwer belasten können.

Mit der Alkoholabhängigkeit, die in einem meist über Jahre andauernden Prozess entsteht, entwickelt sich oft eine problematische Verknüpfung zwischen Betroffenen und Kollegen bzw. Vorgesetzten. Gekennzeichnet ist diese Verbundenheit durch ein entschuldigendes, entlastendes und vertuschendes Verhalten der Kollegen und Vorgesetzten.

Co-abhängig ist also die Person, die den Abhängigen davor schützt, die mit dem Alkoholkonsum verbundenen Konsequenzen in vollem Umfang zu erfahren. Durch diese falsch verstandene Kollegialität werden alkoholbedingte Fehlleistungen gedeckt oder vertuscht. In Gesprächen mit dem Abhängigen wird das Thema gemieden. Die meisten Versuche der Mit-

Betroffenen, sich diesem Thema zu nähern, sind von Ohnmacht und Hilflosigkeit begleitet. Folglich wird weggesehen oder ausgegrenzt. Das offene Gespräch, welches der erste Schritt zur Klärung sein sollte, wird gemieden.

Die gut gemeinten Versuche der Kollegen, z. B. stillschweigend die Arbeit des Kranken zu übernehmen, tragen eher zu einer Verschlimmerung bei. Er fühlt sich wohl, umsorgt und beschützt. Somit fehlt die Notwendigkeit, sich der Situation zu stellen. Da ihm keine Sanktionen drohen, wird er sein Trinkverhalten weder überdenken noch grundlegend verändern.

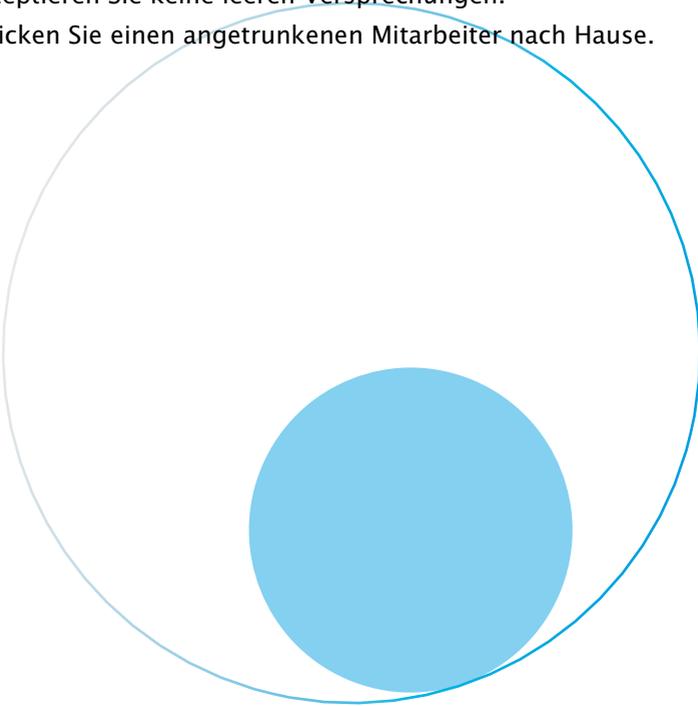
Das Problem der Co-Abhängigkeit: Der häufig Monate andauernde Versuch, dem Erkrankten im Kampf gegen den Alkohol zu helfen, führt in der Regel nur zu einer Verschleppung. Der Zustand verschlimmert sich, der Alkoholranke rutscht immer tiefer ab. Der Weg führt oft genug in die totale Isolation, und zwar in allen Lebensbereichen: Arbeitswelt, Familie und Freundeskreis.



## Ein Appell an Kollegen und Vorgesetzte

Fällt Ihnen ein Kollege wegen seines Alkoholkonsums auf, sehen Sie es bitte nicht als privates Problem. Alkohol am Arbeitsplatz stellt eine ernste Gefahr für den Betroffenen und auch für seine direkte Umwelt dar!

- Decken Sie einen Alkoholabhängigen nicht.
- Gleichen Sie seine Fehler nicht stillschweigend aus.
- Entschuldigen und entlasten Sie nicht.
- Akzeptieren Sie keine leeren Versprechungen.
- Schicken Sie einen angetrunkenen Mitarbeiter nach Hause.



## Das Problem erkennen

Alkoholiker versuchen so lange wie möglich, ihre Sucht zu leugnen bzw. zu verheimlichen. Daher ist es nicht immer ganz einfach, sicher festzustellen, ob ein Mitarbeiter oder Kollege alkoholsüchtig ist oder sich nur hin und wieder ein Bier genehmigt. Denn der Übergang von „hin und wieder“ zur Sucht ist fließend.

Wenigstens aber im fortgeschrittenen Stadium gibt es Anzeichen dafür, dass eine Abhängigkeit vorliegt:

### **Sozialverhalten/Persönlichkeit**

- Alkohol in der Mittagspause
- „Alkoholfahne“, abwesender Blick
- Vermehrte Anwendung von „Atemreiniger“ (Pfefferminz-bonbons etc.)
- Zittern der Hände, roter Kopf, Schwitzen
- Betroffene ziehen sich zurück
- Ungepflegtes Erscheinungsbild und mangelnde Körperpflege oder aber extrem auf das äußere Erscheinungsbild achtend

- Gleichgültigkeit gegenüber der eigenen Person und der Umwelt
- Verlangsamte Sprache
- Vermeiden von Gesprächen über Alkohol
- Finanzielle Sorgen
- Gereiztheit, Streitsucht
- Selbstüberschätzung

### **Arbeitsverhalten**

- Überziehen der Pausen
- Zunahme von Kurzfehlzeiten
- Überdurchschnittliche Unfallbeteiligung
- Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit
- Konzentrationschwäche und Gedächtnislücken
- Verlust von Werkzeug und Material
- Leistungs- und Stimmungsschwankungen
- Kurzfristiges Entfernen vom Arbeitsplatz bzw. wiederholte Nichtauffindbarkeit während der Arbeitszeit
- Schlafen oder auch Stören am Arbeitsplatz

Die beschriebenen Anzeichen können lediglich eine Orientierungshilfe sein. Vor allem sollen sie Vorgesetzte sensibilisieren, künftig genauer zu beobachten, Auffälligkeiten in Zusammenhang zu bringen und mit einer neutralen Instanz (z. B. Betriebsarzt oder Arbeitnehmervertretung) das weitere Vorgehen zu beraten.

Dabei ist zu beachten, dass nur das gehäufte Auftreten von verschiedenen Anzeichen und in Kombination Rückschlüsse auf eine Abhängigkeit zulassen.

**>> Die aufgeführten Warnzeichen lassen auf eine mögliche Alkoholkrankheit schließen. Aber seien Sie bitte vorsichtig mit voreiligen Schlüssen. <<**



# Fürsorge und Verantwortung

## Unfallverhütungsvorschriften – Grundsätze zur Prävention § 7 Befähigung für Tätigkeiten

(2) Der Unternehmer darf Versicherte, die erkennbar nicht in der Lage sind, eine Arbeit ohne Gefahr für sich oder andere auszuführen, mit dieser Arbeit nicht beschäftigen.

Hier wird die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers deutlich. Das heißt aber nicht, dass er in eine therapeutische Rolle schlüpfen und das Problem vollständig lösen muss.

Zeigt allerdings ein Beschäftigter Auffälligkeiten am Arbeitsplatz, z. B. im Zusammenhang mit Alkohol, die seine Arbeitsfähigkeit infrage stellen, müssen Arbeitgeber und Führungskräfte Verantwortung übernehmen. Einige Grundsätze sind dabei zu beachten:

- Liegen dem Vorgesetzten Hinweise vor, dass ein Mitarbeiter unter Alkoholeinfluss steht, muss er diesen nachgehen. Er hat zu entscheiden, ob die betroffene Person ohne Gefahr für sich oder andere arbeiten kann.
- Bei der Entscheidung, jemanden vom Arbeitsplatz zu entfernen, muss er sich auf den ersten Anschein und seine Lebenserfahrung verlassen. Der Mitarbeiter darf nicht zu einem Alkoholtest gezwungen werden. Eine Entscheidungshilfe können auch die auf Seite 12 aufgeführten Anzeichen sein.
- Zum Bestätigen der Vermutung sollte eine weitere Person hinzugezogen werden, wenn möglich ein Mitglied des Personal- bzw. Betriebsrats.
- Der Mitarbeiter erhält die Möglichkeit, sich durch einen Test von dem Verdacht zu entlasten.
- Da die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers bis zur Wohnungstür reicht, ist dieser für den sicheren Transport nach Hause zuständig. Die Kosten dafür hat allerdings der Mitarbeiter zu tragen.

## Unfallverhütungsvorschriften – Grundsätze zur Prävention

### § 15 Allgemeine Unterstützungspflichten und Verhalten

(2) Versicherte dürfen sich durch den Konsum von Alkohol oder anderen berauschenden Mitteln nicht in einen Zustand versetzen, durch den sie sich selbst oder andere gefährden können.

Beide Seiten – Chef und Mitarbeiter – haben Verantwortung. Der Arbeitnehmer steht in der Sorgfaltspflicht, Arbeitsunfälle zu verhüten.

Den Beschäftigten ist es ausdrücklich untersagt, sich durch den Konsum von Alkohol, Drogen oder anderen berauschenden Mitteln in einen Zustand zu versetzen, durch den sie sich oder andere gefährden können. Besondere Beachtung sollte diese Regelung bei gefährdeten Tätigkeiten finden (z. B. Steuerung von Dienstkraftfahrzeugen, Arbeiten an elektrischen Anlagen, Arbeiten, bei denen persönliche Schutzausrüstung vorgeschrieben ist, Umgang mit Gefahrstoffen).

Der § 15 der Unfallverhütungsvorschriften stellt lediglich ein relatives Alkoholverbot dar, ein

absolutes, gesetzlich geregeltes Verbot gibt es nicht. Gleichwohl besteht die Möglichkeit der Festlegung in einer Betriebsvereinbarung, Dienstanweisung oder in einem Einzelarbeitsvertrag. So kann z. B. in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden:

„Es ist verboten, in alkoholisiertem Zustand (Restalkohol eingeschlossen) zur Arbeit zu erscheinen bzw. alkoholhaltige Getränke im Betrieb zu sich zu nehmen oder anderen zugänglich zu machen.“

## Gemeinsam gegen Alkohol am Arbeitsplatz

Von Vorteil sind bei Alkoholproblemen betriebsbezogene Lösungen. Zum einen soll Betroffenen so früh wie möglich Hilfe angeboten und zum anderen Kollegen sowie Vorgesetzten bei der Bewältigung eines solchen Problems geholfen werden. Klare Regelungen, z. B. in einer Betriebsvereinbarung, geben allen Beteiligten Sicherheit und Schutz in ihrem Handeln.

» **Wichtig ist, dass alle gemeinsam (Unternehmensleitung, Vorgesetzte, Betriebsarzt, Betriebs- bzw. Personalrat und Mitarbeiter) das Programm erarbeiten und ernst nehmen.** «

Denn im Betrieb liegt auch die große Chance, ein Problem zu erkennen und durch richtige Ansprache den Betroffenen zu motivieren, sich Hilfe zu suchen und sich ggf. einer Behandlung zu unterziehen. Dem Arbeitgeber bleibt so unter Umständen eine qualifizierte Arbeitskraft erhalten.

### Die Rolle des Betriebsarztes

Die Behandlung eines Alkoholkranken verläuft in der Regel in vier Schritten:

- Kontakt- oder Motivationsphase
- Entgiftungsphase
- Entwöhnung
- Nachsorge

Der Betriebsarzt hat oft in der ersten und schwierigsten Phase die Möglichkeit, den Kontakt zum Betroffenen herzustellen. Einerseits wird er von Führungskräften, Betriebsrat oder Mitarbeitern angesprochen und um Hilfe gebeten. Andererseits kommt es auch vor, dass bei einer Routineuntersuchung krankhafte Blutwerte oder andere Befunde auffallen, die auf ein Alkoholproblem hindeuten. Er kann so das Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen und Unterstützung anbieten.

## **Arbeitnehmervertretung**

Der Betriebs- bzw. Personalrat ist nach dem Betriebsverfassungsgesetz u. a. für die Sicherheit der Beschäftigten im Betrieb zuständig. Das heißt, er muss auch Gefährdungen durch Alkoholkonsum entgegenwirken. Ihm obliegt eine Mitbestimmung, wenn es um ungerechtfertigte Versetzungen, Disziplinarmaßnahmen oder Kündigungen gegen alkoholranke Mitarbeiter geht. Zudem ist er bei Vereinbarungen zur Vorbeugung von Alkoholmissbrauch, Regelungen zum Schutz für Betroffene oder bei der Eingliederung Suchtkranker gefragt. Eine große Aufgabe liegt für den Betriebs- bzw. Personalrat in der Prävention. Er sollte die Arbeitsbedingungen sowie das innerbetriebliche Klima genau beobachten und bei negativen Auswirkungen für die Mitarbeiter eingreifen.

## **Betriebsvereinbarung**

Alkoholmissbrauch oder Süchte sind sehr sensible Themen. Die Scheu bzw. Unsicherheit bei der Herangehensweise an das Problem sind bei allen Beteiligten groß.

Eine Betriebsvereinbarung kann, als klares und von allen einsehbares Regelwerk, ein transparentes Hilfsangebot für alle Mitarbeiter sein. Ziel ist es, einen Rahmen für den Umgang mit Suchtkranken festzulegen und die Gleichbehandlung von Betroffenen zu sichern. Vor allem Vorgesetzten bietet sie mehr Handlungssicherheit.

Eine Vereinbarung sollte folgende Regelungen beinhalten:

- Geltungsbereich und Ziel der Vereinbarung
- Umgang mit Alkohol im Betrieb
- Aufklärung und Information der Beschäftigten
- Schulungsmaßnahmen für Vorgesetzte
- Arbeitskreis Gesundheit
- Maßnahmen zur Beseitigung innerbetrieblicher Ursachen
- Maßnahmen und Hilfsangebote bei Auffälligkeiten (Stufenintervention)
- Umgang mit rückfällig gewordenen Mitarbeitern
- Wiedereingliederung
- Schweigepflicht
- Geltungsdauer



## Stufenintervention

Bei der Ansprache von auffälligen Mitarbeitern hat sich ein dreigliedriges Konzept, bestehend aus Fürsorge- und Klärungsgespräch sowie vier bis fünf Stufengesprächen, bewährt:

### **Fürsorgegespräch**

Werden am Arbeitsplatz persönliche, soziale oder gesundheitliche Probleme sichtbar, führt der Vorgesetzte ein vertrauliches Gespräch, bringt seine Sorge zum Ausdruck und bietet Unterstützung an. Da noch keine Pflichtverletzung vorliegt, hat das Gespräch keinen disziplinarischen Charakter.

### **Klärungsgespräch**

Es findet statt, wenn eine konkrete Pflichtverletzung vorliegt, dem Vorgesetzten allerdings noch nicht klar ist, ob ein Zusammenhang mit Alkohol besteht. Die Erwartungshaltung des Vorgesetzten bezüglich einer Verhaltensänderung wird deutlich gemacht. Der Mitarbeiter erhält eine Gesprächsnotiz.

Kommt es erneut zu Pflichtverletzungen, greift der Fünf-Stufen-Plan. Fürsorge- und Klärungsgespräch müssen dabei nicht zwangsläufig vorgeschaltet sein. Ist sofort klar, dass die Auffälligkeiten im Alkoholkonsum begründet sind, findet direkt das erste Gespräch im Stufenplan statt.

In den Gesprächen zwischen Vorgesetzten und alkoholkranken Mitarbeitern geht es darum, einen konstruktiven Leidensdruck auf-

zubauen, der zu einer Verhaltensänderung führt. Oft ist es die Rückmeldung aus dem Umfeld, die den Betroffenen wachrüttelt und ihn Hilfe annehmen lässt: Wie ist die Arbeitssituation? Wie wird er von anderen wahrgenommen?

Das Ziel ist dabei immer der Erhalt des Arbeitsplatzes. Fehlt jedoch die Änderung im Verhalten oder es kommt zu einem Rückfall, kann am Ende auch die Kündigung stehen.

## Der Fünf-Stufen-Plan

Das erste Stufengespräch findet zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeiter statt. An den Folgegesprächen nehmen auch der nächsthöhere Vorgesetzte und/oder die Personalabteilung, Arbeitnehmervertretung und eventuell der betriebliche Ansprechpartner für Suchtfragen teil.

**1. Stufe:** den Mitarbeiter auf sein Problemverhalten hinweisen, Besorgnis ausdrücken, Hinweis auf Hilfsangebote, Erwartungen aufzeigen, das Gespräch bleibt vertraulich

**2. Stufe:** neue Fakten benennen, Bezug zum Erstgespräch herstellen, Hinweis auf interne und externe Beratungsmöglichkeiten, Ankündigung von Konsequenzen bei weiteren Auffälligkeiten

**3. Stufe:** Benennen neuer Fakten, Bezugnahme auf vorherige Gespräche, Konsequenzen aufzeigen, die jetzt vollzogen werden (z. B. erste Abmahnung, wenn nach Aussage des Mitarbeiters keine Suchtproblematik vorliegt), eindringlich zur Behandlung auffordern, ankündigen weiterer Konsequenzen bei erneuten Auffälligkeiten

**4. Stufe:** Benennen neuer Fakten, Bezugnahme auf vorherige Gespräche, schriftliche Aufforderung, sich unmittelbar in Beratung oder Therapie zu begeben, der Beschäftigte wird darauf hingewiesen, dass der Arbeitgeber nicht weiter bereit ist, Minderleistung oder Fehlverhalten hinzunehmen, liegt nach Aussage des Mitarbeiters eine Suchterkrankung nicht vor, wird als Konsequenz eine zweite Abmahnung ausgesprochen

**5. Stufe:** erneute Pflichtverletzung bzw. Störung am Arbeitsplatz, keine Verhaltensänderung, angebotene Hilfe wird nicht in Anspruch genommen, eine Besserung ist nicht zu erwarten: letztes Gespräch; ist der Mitarbeiter nicht bereit, sich in Therapie zu begeben, wird das Kündigungsverfahren eingeleitet

(Quelle: DHS)

## Tipps für den Arbeitgeber

### Durchführung der Gespräche

- Führen Sie das Gespräch nur, wenn der Mitarbeiter nüchtern bzw. aufnahmefähig ist.
- Schaffen Sie ein angenehmes Gesprächsklima. Achten Sie darauf, dass ein ungestörtes Gespräch möglich ist.
- Beginnen Sie mit positiven Erfahrungen mit dem Mitarbeiter.
- Nutzen Sie einen aktuellen Vorfall als Anlass für das Gespräch.
- Halten Sie sich an die zuvor notierten Fakten (nachlassende Arbeitsleistung, Fehlzeiten etc.).
- Konfrontieren Sie den Mitarbeiter mit dem beobachteten Verhalten, aber vermeiden Sie Vorwürfe und seien Sie wertfrei.
- Stellen Sie keine Diagnose, äußern Sie lediglich Ihren Verdacht.
- Lassen Sie sich nicht in eine Diskussion verwickeln.
- Zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass Sie sich sorgen.
- Der Mitarbeiter soll spüren, dass er nicht abgelehnt wird, sondern dass Sie ihm helfen möchten.
- Weisen Sie auf mögliche inner- und außerbetriebliche Beratungsangebote hin. Informieren Sie sich vorab darüber.
- Bleiben Sie Vorgesetzter, denn Sie sind kein Therapeut. Ihr Gegenüber ist selbst für seine weitere Entwicklung verantwortlich.
- Fassen Sie das Gespräch am Ende zusammen. Schließen Sie eine schriftliche Vereinbarung über die weiteren Schritte sowie die Konsequenzen bei Nichteinhaltung und einen nächsten Termin.

## Arbeitskreis Gesundheit

Zur erfolgreichen Umsetzung der Betriebsvereinbarung ist es ratsam, einen Arbeitskreis Gesundheit einzurichten. Auf Grundlage einer genauen Problemanalyse und Zielentwicklung lotet er aus, was der Betrieb seinen Mitarbeitern bieten kann. Zu seinen Aufgaben gehört, neben dem Ermitteln des Ist-Zustandes, die Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Vorsorge, Früherkennung und Hilfe für Betroffene. Außer beim Aufbau einer Infrastruktur zur Umsetzung von Präventionsmaßnahmen, kann er mitwirken bei:

- Unterstützung der Vorgesetzten bei Gesprächen
- Information und Aufklärung der Belegschaft
- Beratung und Motivation von Betroffenen

» Der Arbeitskreis Gesundheit sollte auch mit Entscheidungsträgern besetzt sein, damit Maßnahmen verbindlich angepackt werden können.«

### Führungskräfte schulen

Der Qualifizierung und Sensibilisierung von Vorgesetzten muss



eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Das ergibt sich zum einen aus ihrer Fürsorgepflicht sowie der Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber; auch im Rahmen der Unfallverhütungsvorschriften. Zum anderen dürfen sie naturgemäß Arbeitsergebnisse und Produktivität nicht außer Acht lassen. Sie müssen den Alkoholmissbrauch frühzeitig erkennen sowie fürsorglich und konsequent reagieren.

Eine wichtige Funktion haben dabei Führungsgespräche, in denen das Problem thematisiert und der alkoholranke Mitarbeiter dazu motiviert werden soll, Hilfe anzunehmen. Schulungen können die Kompetenz für diese Gespräche sowie arbeitsrechtliches Hintergrundwissen vermitteln.

## Prävention lohnt sich

... denn die Gesundheit der Mitarbeiter wird gefördert, Fehlzeiten werden reduziert, Sicherheit sowie Qualität der Arbeit steigen und Kosten werden gesenkt.

Die betriebliche Suchtprävention fängt jedoch nicht erst dann an, wenn es erste Anzeichen für Alkoholprobleme gibt und der Mitarbeiter vom Vorgesetzten darauf angesprochen wird. Vielmehr kann sie mit gezielten Maßnahmen, die sowohl am individuellen Verhalten als auch an den Arbeitsverhältnissen ansetzen, gesundheitlichen Gefährdungen im Betrieb vorbeugen.

Es geht also auf der einen Seite darum, die persönlichen und sozialen Kompetenzen der Beschäftigten zu stärken, um gesundheitsriskantes Verhalten zu ändern. Zum anderen muss es das Ziel sein, suchtfördernde Arbeitsbedingungen abzubauen und den Alkoholkonsum einzuschränken. Es besteht also eine enge Beziehung zu betrieblicher Gesundheitsförderung und Personalentwicklung.

➤ **Richten Sie das Präventionsprogramm auf alle Mitarbeiter aus, denn das fördert die notwendige Akzeptanz. Zudem können Schwellenängste gesenkt werden, bei Problemen Hilfe zu suchen und Beratung anzunehmen.** ⬅

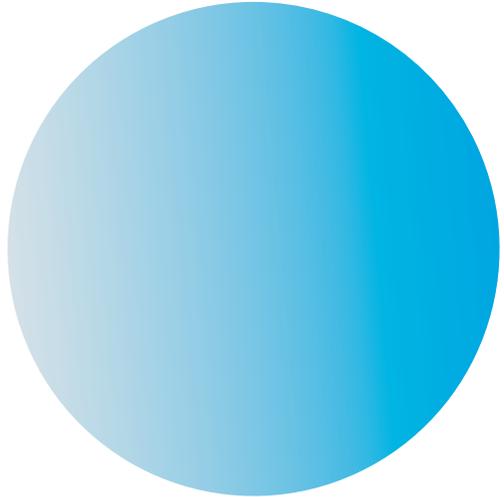
### Was Sie im Betrieb tun können

- Informieren Sie die Belegschaft über riskanten Alkoholkonsum und seine gesundheitlichen Folgen, mögliche Gefährdungen am Arbeitsplatz, Beratungs- und Behandlungsmöglichkeiten bei einer Alkoholerkrankung sowie betriebliche Regelungen zum Alkoholkonsum. Nutzen Sie dafür z. B. Betriebsversammlungen, Gesundheitstage, Aushänge oder Plakate an markanten Stellen im Unternehmen oder Beiträge in der Betriebszeitung.
- Seien Sie Vorbild. Betrachten Sie kritisch Ihr eigenes Trinkverhalten.
- Setzen Sie sich mit betrieblichen Trink(un)sitten auseinander. Verkaufen Sie innerhalb des Unternehmens keine Spirituosen.

- Stellen Sie Mineralwasser bzw. andere Kalt- oder Heißgetränke zu einem kleinen Preis – wenn nicht sogar kostenlos – zur Verfügung.
- Achten Sie bei der Organisation von Betriebsfeiern auf ansprechende alkoholfreie Getränke. Wird Alkohol angeboten, sorgen Sie nach Möglichkeit für einen sicheren Heimtransport.
- Bauen Sie suchtfördernde Arbeitsbedingungen ab: Monotonie, einseitige körperliche Belastungen, andauernde Unter- oder Überforderung, Lärm, Stress, Mobbing, psychische Belastungen und ein unangenehmes Arbeitsklima. Nutzen Sie beispielsweise Mitarbeiterbefragungen oder Gesundheitszirkel dazu, belastende Arbeitsbedingungen zu erkennen. Die Voraussetzungen dafür sind Vertrauen und Ehrlichkeit der Mitarbeiter. Entwickeln Sie mit allen Beteiligten (Führungskräfte, Verantwortliche für Arbeitssicherheit, Betriebs- bzw. Personalrat, Betriebsarzt, Mitarbeiter oder auch Arbeitskreis Gesundheit)

Strategien für Veränderungen belastender Arbeitsbedingungen.

- Helfen Sie den Mitarbeitern, die eigene Gesundheitskompetenz zu steigern. Unterstützen Sie die Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen. Hier bieten sich beispielsweise Kurse zur Stressbewältigung und Entspannung an. Die Mitarbeiter können so lernen, Spannungen anders als durch Alkohol abzubauen.



## Schritt für Schritt zurück ins Arbeitsleben

Wie der Weg in die Sucht aus vier Phasen – Einstieg, Erleichterung, Gewöhnung und Abhängigkeit – besteht, vollzieht sich der Weg heraus ebenfalls in vier Schritten:

### **Schritt 1: Beratung**

In diesem ersten Schritt soll ggf. zunächst eine Krankheitseinsicht und der Wunsch hergestellt werden, das Verhalten zu ändern. Gemeinsam können mit verschiedenen Anlaufstellen, wie betrieblicher Suchtberater, Beratungsstellen oder Selbsthilfegruppen, Lösungswege gefunden werden.

### **Schritt 2: Akutbehandlung**

Hier geht es in der Regel um den körperlichen Entzug, der drei Tage bis maximal sechs Wochen dauern kann. In leichteren Fällen ist dieser unter Aufsicht des Hausarztes möglich, in schwereren kann auch eine stationäre Behandlung erforderlich sein. Ob nun ambulant oder stationär, darüber entscheidet der Arzt anhand der Krankheitsvorgeschichte, einer gründlichen körperlichen Untersuchung sowie nach dem sozialen Umfeld.

### **Schritt 3: Therapie**

Ziel der Entwöhnungsbehandlung ist es, anhaltende und lebensfrohe Abstinenz mit einer verbesserten Leistungsfähigkeit sowie eine Teilhabe am Alltag zu erreichen. Art und Dauer der Behandlung sind abhängig vom Schweregrad. Durchgeführt werden die Therapien ambulant und/oder stationär in

- vom Sozialversicherungsträger (in der Regel Deutsche Rentenversicherung) anerkannten Beratungs- und Behandlungsstellen,
- Fachkliniken für Suchtkranke oder
- psychiatrischen Krankenhäusern mit Suchtabteilung.

## Schritt 4: Nachsorge

Diese Phase der Behandlung findet in einer Beratungsstelle für Suchtgefährdete und Suchtkranke statt. Parallel dazu wird regelmäßig eine Selbsthilfegruppe besucht. Der Kranke soll stabilisiert und ein Rückfall verhindert werden.

## Betriebliche Wiedereingliederung

### § 84 Neuntes Sozialgesetzbuch verpflichtet Arbeitgeber zur Einrichtung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements:

(2) Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung ... mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).

Das Ziel des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) ist also: Rehabilitation vor Entlassung.

Arbeitgeber müssen sich aktiv für die Gesunderhaltung der Mitarbeiter engagieren, die länger oder häufiger krank sind und daher am Arbeitsplatz fehlen. Die Gesundheit bzw. Arbeitsfähigkeit soll wieder hergestellt und mittels präventiver Maßnahmen einer erneuten Erkrankung, einer Chronifizierung

oder einer Behinderung vorgebeugt werden.

Hilfreich ist es, einen Eingliederungsbeauftragten im Unternehmen zu benennen, der die Zusammenarbeit zwischen betroffenem Mitarbeiter, Vorgesetzten, Betriebsarzt, Arbeitnehmervertretung, Rehabilitationsträgern bzw. gemeinsamer Servicestelle und Integrationsamt koordiniert.

Nachdem eine Leistungsminde-  
rung festgestellt wurde, liegt es  
nun am Arbeitgeber, ein erstes  
Gespräch mit dem betroffenen  
Mitarbeiter zu suchen, diesen für  
Ziel und Ablauf des BEM zu sensi-  
bilisieren und ihm die Einglie-  
derung anzubieten. Das BEM darf nur  
mit Zustimmung des Mitarbeiters  
erfolgen.



➤ **Die Pflicht zum Durchführen  
eines BEM gilt für alle Krankheiten  
- folglich also auch für Suchter-  
krankungen.** ⬅

Bei den Fehlzeiten- oder Kranken-  
rückkehrgesprächen, dem BEM  
und den Stufenplangesprächen  
der betrieblichen Suchtprävention  
kann es zu Überschneidungen  
kommen. Klare betriebsinterne  
Regelungen und eine vorbildliche  
Zusammenarbeit aller Beteiligten  
sind daher umso erforderlicher.

## Alkohol am Arbeitsplatz – ein Kündigungsgrund?

Ob ausdrückliches Alkoholverbot oder nicht, grundsätzlich gilt: Wer sich vor oder während der Arbeitszeit in einen Zustand versetzt, in dem er seine Aufgaben nicht mehr erfüllen kann, verletzt seine arbeitsvertraglichen Pflichten und kann zur Verantwortung gezogen werden. Rechtlich wird allerdings unterschieden, ob es sich um einen Alkoholmissbrauch oder um eine Alkoholkrankheit handelt.

Liegt Missbrauch vor, also eine schuldhaftige Verletzung arbeitsvertraglicher Verpflichtungen oder ein Verstoß gegen ein Alkoholverbot im Betrieb, kann dem Mitarbeiter – nach vorheriger Abmahnung und ggf. weiteren Maßnahmen nach den Grundsätzen der Verhältnismäßigkeit (z. B. Umbesetzung) – verhaltensbedingt gekündigt werden.

Anders sieht es bei einem krankhaften Alkoholismus aus. Hier darf lediglich eine Kündigung aus krankheitsbedingten Gründen ausgesprochen werden. Dafür müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- eine negative Prognose hinsichtlich des voraussichtlichen Gesundheitszustandes,
- erhebliche Beeinträchtigung der betrieblichen Interessen; z. B. durch Störungen im Betriebsablauf oder betriebswirtschaftliche Belastungen sowie
- eine sorgfältige Abwägung der Interessen unter Berücksichtigung von Alter des Beschäftigten, Dauer und Verlauf des bisherigen Arbeitsverhältnisses sowie Krankheitsursache; mit dem Ergebnis einer nicht mehr hinzunehmenden Belastung für den Arbeitgeber.

**➤ Die Rechtmäßigkeit einer krankheitsbedingten Kündigung ist unter anderem davon abhängig, ob im Vorfeld im Rahmen eines betrieblichen Eingliederungsmanagements versucht worden ist, das Beschäftigungsverhältnis auf Dauer zu sichern. ⬅**

## Wir unterstützen Sie!

Die IKK ist Ihnen ein zuverlässiger Partner. Wir unterstützen Sie beim Aufbau eines Programms zur betrieblichen Suchtprävention (inklusive Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung) sowie bei der Entwicklung eines erfolgreichen betrieblichen Eingliederungsmanagements.

- Ob es um eine Arbeitsplatzanalyse oder passende qualitätsgeprüfte Präventionsangebote geht – auf Wunsch begleiten wir Sie Schritt für Schritt.
- Unter Umständen können wir außerdem Unternehmen und Mitarbeiter, die gemeinsam und nachhaltig ein betriebliches Gesundheitsmanagement initiieren, mit einem finanziellen Bonus fördern.

**» Ob gemeinsam mit Kollegen im Betrieb oder auf eigene Faust:  
Unsere Gesundheitsberater stehen Ihnen mit Rat und Tat zur Seite. «**



## Beratung am Telefon

Wenn Sie Fragen haben oder eine individuelle Beratung wünschen:

**Am Infotelefon der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) in Köln werden Fragen zur Vorbeugung oder zu bestehenden Abhängigkeitsproblemen beantwortet:**

➤ 02 21 / 89 20 31

(Mo. bis Do. 10.00 – 22.00 Uhr, Fr. bis So. 10.00 – 18.00 Uhr)

**Die Telefonseelsorge bietet kostenlose und anonyme Beratung rund um die Uhr und kann geeignete Beratungsstellen nennen:**

➤ 08 00 / 1 11 01 11 oder 08 00 / 1 11 02 22

**Sucht & Drogen Hotline unter der Schirmherrschaft der Drogenbeauftragten der Bundesregierung für Betroffene, Angehörige und berufliche Fachgruppen:**

➤ 0 18 05 / 31 30 31

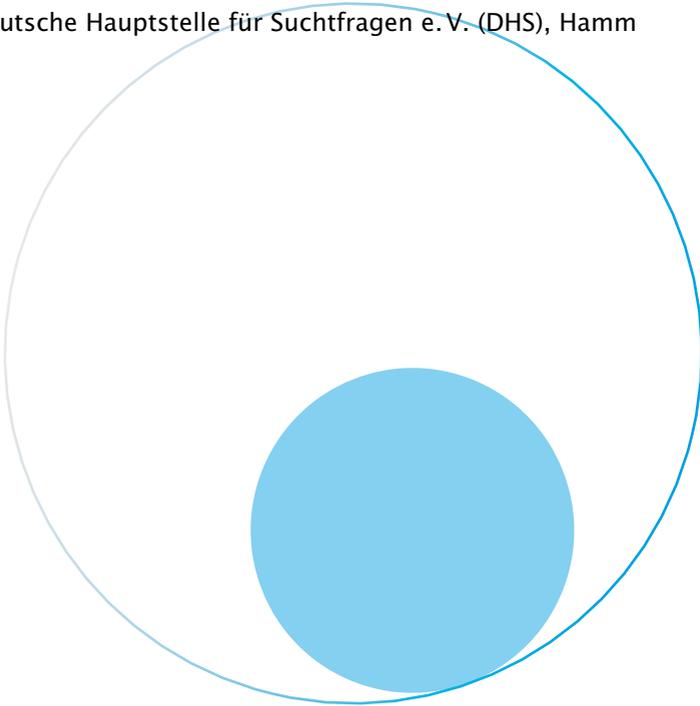
(14 Cent/Min. aus dem dt. Festnetz, andere Mobilfunkpreise möglich, Mo. bis So. 0.00 – 24.00 Uhr)

**Weitere Informationen und Adressen von Hilfsangeboten vermittelt auch die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS):**

➤ 0 23 81 / 9 01 50

## Literatur zum Thema

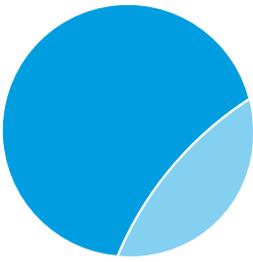
- Gerhard Heinze, Marion Reuß:  
Alkohol-, Medikamenten- und Drogenmissbrauch im Betrieb  
Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Reinhold Aßfalg:  
Die heimliche Unterstützung der Sucht: Co-Abhängigkeit  
Neuland, Geesthacht
- Substanzbezogene Störungen am Arbeitsplatz  
Eine Praxishilfe für Personalverantwortliche  
Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e. V. (DHS), Hamm



# Empfehlungen

Für ergänzende Informationen empfehlen wir einen Besuch der Internetseiten folgender Institutionen:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales	<a href="http://www.bmas.bund.de">www.bmas.bund.de</a>
Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung	<a href="http://www.bzga.de">www.bzga.de</a>
Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e. V.	<a href="http://www.dhs.de">www.dhs.de</a>
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin	<a href="http://www.baua.de">www.baua.de</a>
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung	<a href="http://www.dguv.de">www.dguv.de</a>
REHADAT-talentplus	<a href="http://www.talentplus.de">www.talentplus.de</a>



## **Gesund im Betrieb**

In dieser Broschüren-Reihe erscheinen:

- 1 **Atypische Arbeitszeit**
- 2 **Rauchfreier Arbeitsplatz**
- 3 **Längere Lebensarbeitszeit**
- 4 **Tätigkeitsgerechte Ernährung**
- 5 **Alkohol am Arbeitsplatz**



Die Krankenkasse mit dem  
Plus an Leistung und Service.