



**Fraunhofer** Gesellschaft

---

## **Sucht: Der Verlust der persönlichen Freiheit**

Ein Leitfaden zum Umgang  
mit Abhängigkeitserkrankungen  
in der Fraunhofer-Gesellschaft

---

## **Sucht: Der Verlust der persönlichen Freiheit**

Ein Leitfaden zum Umgang  
mit Abhängigkeitserkrankungen  
in der Fraunhofer-Gesellschaft

Abhängigkeitserkrankungen machen vor den Türen der Unternehmen nicht Halt. Wir müssen uns damit auseinander setzen. Das Bundesgesundheitsamt schätzt die gesellschaftlichen Folgekosten allein von Alkohol-erkrankungen auf mehr als 20 Milliarden Euro pro Jahr. Ein teures Tabu für viele Unternehmen, von dem menschlichen Leid für Betroffene und ihr Umfeld ganz abgesehen. Manche sprechen von **Management by Ignoring**: Aus falsch verstandener Hilfsbereitschaft schauen sie weg, decken, verdrängen, schützen, hoffen – und das oft jahrelang. Sucht ist Flucht. Es ist der Rückzug in eine Scheinwelt. Süchtige verstellen sich ihren Blick und leben in ständiger Selbsttäuschung. Sie verleugnen die unliebsame Realität. Ohne die Mitwirkung ihres Umfelds wäre ihnen das allerdings nicht möglich.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie Orientierung geben. Suchtprävention ist eine Führungsaufgabe und bedeutet konkret, rechtzeitig zu intervenieren. Intervention zum einen als Einforderung vertraglich bestimmter Leistungen im Interesse von Unternehmen und Belegschaft. Intervention zum anderen zur Bewahrung der Persönlichkeit und Identität der Betroffenen, zur Wiederherstellung der Selbstfürsorge. Wo Führung indifferent reagiert, entstehen Unsicherheiten und Ängste. Die Fraunhofer-Gesellschaft bietet Hilfen an. Wir erwarten von Führungskräften, dass sie durch klare Botschaften einem Abhängigen die Chance zu einer bewussten Entscheidung geben. Das gehört zur Fürsorgepflicht und ist inhaltlich Bestandteil unseres Leitbildes.

Wer helfen will, muss zuerst sich selbst fragen: »Helfe ich beim Erkennen oder beim Leugnen des Problems?«, und dann auf den Betroffenen zugehen: »Wollen Sie gesund werden und wieder Ihr ganzes Potenzial in unser Unternehmen einbringen? Wir geben Ihnen die Chance dazu. **Sie** müssen die Entscheidung treffen, unser Angebot anzunehmen oder abzulehnen.« Und jede Wahl, ob Ja oder Nein, hat ihre Konsequenz und ihren Preis. Betroffene

mit dieser Frage zu konfrontieren erfordert Zivilcourage. Es ist nicht ganz einfach, es ist auch unbequem; andererseits ist die Aufgabe nicht zu groß. Wir meinen, dass niemand, der eine entsprechende Verantwortung hat, daran scheitern wird.

Wir haben ein Suchtpräventionsprojekt eingerichtet, mit dessen Leitung der Vorstand Frau Steltzer beauftragt hat. Ziel dieses Projekts ist der Fraunhofer-weite Aufbau eines Netzwerks, das langfristig als Hilfe zur Selbsthilfe wirkt. Zur Orientierung und Unterstützung für ihre Mitarbeiter hat die Fraunhofer-Gesellschaft hierzu diesen Leitfaden erarbeitet. Er dient als Handlungskonzept zum Umgang mit Abhängigkeitserkrankungen. Das Konzept ist transparent und klar, wahrt die notwendige Anonymität und gewährleistet den vertraulichen Umgang mit der Problematik.

Im Text wurde aus sprachlichen Gründen die männliche Form gewählt, gemeint sind selbstverständlich ebenso die Mitarbeiterinnen sowie weibliche Vorgesetzte, Ärztinnen und Vertreterinnen der entsprechenden Abteilungen und Gremien.



Dr. Dirk-Meints Polter  
Vorstand Personal und Recht



Ludwig Regner  
Vorsitzender Gesamtbetriebsrat



Saskia Steltzer  
Fraunhofer-Netzwerk  
für Suchtfragen

1	Wenn Alkohol zum Problem wird	8
1.1	Ziele der Fraunhofer-Gesellschaft	10
2	Wie man Alkoholabhängigkeit erkennen kann	11
3	Alkohol am Arbeitsplatz	13
3.1	Was Sie als Mitarbeiter wissen sollten	13
3.2	Was Sie als Vorgesetzte wissen sollten	13
4	Die Interventionskette	15
4.1	Interventionsschritte	15
4.2	Wiedereinstellungsoption	17
4.3	Abschluss der Intervention	17
5	Das Gespräch – Informationen für Führungskräfte	19
6	Weiterführende Informationen	22

---

»Sucht ist ein unabweisbares Verlangen nach einem bestimmten Erlebniszustand. Diesem Verlangen werden die Kräfte des Verstandes untergeordnet. Es beeinträchtigt die freie Entfaltung einer Persönlichkeit und zerstört die sozialen Bindungen und die sozialen Chancen eines Individuums.«

Prof. Dr. med. Klaus Wanke,  
Direktor der Universitätsklinik Homburg/Saar,  
auf der internationalen Fachkonferenz  
der Deutschen Hauptstelle gegen Suchtgefahren  
1984 in Osnabrück

Süchtiges Verhalten wie Joggingsucht, Geltungssucht oder Geschwindigkeitssucht ist, auch wenn es gesundheitliche Schäden und zwischenmenschliche Störungen zur Folge hat, anders zu bewerten als die »klassischen« Suchtkrankheiten. Die Abhängigkeit von berauschenden Mitteln beeinträchtigt in erheblichem Maße das Denkvermögen der Kranken. Anders verhält es sich bei Nikotinsüchtigen, Spiel- und Arbeitssüchtigen und Essgestörten. Dieser Unterschied ist wichtig und sollte nicht verwischt werden. Aber auch diese Süchte sind ernst zu nehmen, weil die Betroffenen sich und andere erheblich schädigen.

Abhängigkeitserkrankungen treten nicht plötzlich auf, sondern entwickeln sich mehr oder minder schnell. Schnell erfolgt die Abhängigkeit von Drogen und Psychopharmaka, während sich die Abhängigkeit von Medikamenten (eine unauffällige und teilweise ärztlich verordnete Sucht) langsam entwickelt und sich, mitunter jahrelang, auf einem niedrigen Dosisniveau stabilisieren kann. Die Abhängigkeit von Alkohol tritt bei Frauen häufig wesentlich schneller ein als bei Männern.

Alkohol, die gesellschaftlich anerkannte und am stärksten missbrauchte Droge, wird in diesem Leitfaden als exemplarisches Beispiel verwendet, um Probleme von und mit Abhängigen zu veranschaulichen. Es würde den Rahmen eines Leitfadens sprengen, auf alle Arten von Suchtmitteln einzugehen, doch die hier dargelegte Interventionskette kann auf jede Abhängigkeitserkrankung angewendet werden.

---

---

Welches Suchtmittel auch genommen wird, Abhängigkeitserkrankungen verlaufen immer in vier Phasen. Der Weg in die Sucht führt vom Einstieg über die Erleichterung in die Gewöhnung und schließlich in die Abhängigkeit. Der Weg aus der Sucht umfasst ebenfalls vier Phasen: Ausstieg (oder Kontakt- und Entscheidungsphase), Entzug, Entwöhnung und Nachsorge. Die schwierigste Phase ist die Kontaktphase, in der wir den Abhängigen bzw. Gefährdeten anbieten wollen, aus ihrer Sucht auszusteigen.

---

Insgesamt waren es 25 Jahre, in denen wir alle in der Krankheit drinsteckten und nichts über sie wussten. 25 Jahre, ganz schöne Leistung von Co-Abhängigkeit. In diesen 25 Jahren habe ich mein Selbst verloren, wurde eine Person, die, wenn sie mir gegenübergesessen hätte, ich weder geschätzt noch geachtet hätte. Ich war von dem Verhalten des Partners ebenso abhängig wie er von seinem Stoff. Mit meinen vermeintlichen Hilfestellungen hatte ich allenfalls seine Krankheitsgeschichte verlängert. Solange der trinkende Partner die Konsequenzen seines Handelns nicht selbst wegräumen muss, solange ihm alles ge-ebnet wird, so lange besteht kein Grund, mit dem Trinken aufzuhören.

Ursel, Angehörige

---

---

## 1 Wenn Alkohol zum Problem wird

Alkohol ist die legale Droge Nummer eins in der Bundesrepublik. Im internationalen Ranking stehen wir als Konsumenten an der Weltspitze. Circa 9,3 Millionen Menschen gehen riskant mit Alkohol um. Mindestens 8 Millionen sind ebenfalls davon betroffen: Familienangehörige, Freundinnen und Freunde, Kolleginnen und Kollegen, die von dem Krankheitsverlauf nicht unberührt bleiben.

Alkohol gehört zum gesellschaftlichen Alltag. Alkohol ist ein Genussmittel, und das schon seit vielen tausend Jahren. Alkohol hat eine beruhigende oder anregende Wirkung, lockert den Kontakt zwischen Menschen auf und kann zur Lebensqualität beitragen. Alkohol ist auch Medizin. Drogen haben in der Regel zwei Seiten, eine förderliche und eine schädliche, weshalb heute von **dual use-Substanzen** gesprochen wird. Alkohol kann also auch eine verheerende Wirkung auf Menschen haben: auf die, die zu viel trinken, die einen so genannten riskanten Gebrauch betreiben, und auf diejenigen, bei denen bereits Schädigungen vorliegen.

Natürlich macht der Alkoholkonsum nicht vor dem Berufsleben Halt, schließlich verbringen Menschen einen großen Teil ihrer Lebenszeit am Arbeitsplatz. Alkoholprobleme werden häufig in einem frühen Stadium erkannt – erste Anzeichen im Wesen und Verhalten der gefährdeten Personen sind bereits wahrnehmbar –, doch für gewöhnlich schauen wir weg. Nehmen wir einmal an, in einem renommierten philharmonischen Orchester spielt eine Musikerin, ein Musiker falsche Noten. Wird der Dirigent einschreiten oder nicht? Er wird, und die anderen Orchestermitglieder werden es auch. Denn sie haben einen Ruf zu verlieren. Sie werden rasch signalisieren: »Was ist los? Können wir dir helfen, wieder richtig zu spielen, so wie wir es von dir kennen?« In der Regel fangen zwar alle an, lauter zu spielen, damit die Misstöne nicht auffallen. Aber das ist falsch und bringt den Abhängigen auf seiner Talfahrt noch schneller bergab. Die Menschen in seiner Umgebung, also die Familie ebenso wie Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, werden hilflos – auch wenn sie das zunächst nicht merken wollen –, und alle Beteiligten geraten immer tiefer in eine Sackgasse.

---

Das Thema Alkoholismus ist in vielen Unternehmen immer noch ein Tabuthema, obwohl **Management by Ignoring** sie sehr teuer zu stehen kommt. »Also bei uns gibt es das nicht« – so lautet eine gängige Aussage. Alkoholismus gilt zudem häufig als eine Krankheit der »Versager«. Und welcher Betrieb gibt schon zu, »Versager« zu beschäftigen? Doch Menschen, die eine Alkoholabhängigkeit entwickelt haben, sind in einer unheilbaren Krankheit gefangen, die nur durch Abstinenz zum Stillstand gebracht werden kann. Sie sind weder Versager noch willensschwach, sie sind krank.

Abhängigkeitserkrankungen bedeuten für ein Unternehmen einen hohen Verlust der vertraglich vereinbarten Leistungen, nämlich eine Minderleistung von 25 Prozent, so das Ergebnis von Untersuchungen des Stanford Research Centers. Eklatante Führungsmängel kosten deutsche Unternehmen insgesamt jährlich über 200 Milliarden Euro (Siegert und Epelbaum 2003, Gallup-Studie 2002), und Suchtprävention ist eine Führungsaufgabe, die, wenn sie nicht durch rechtzeitige Intervention wahrgenommen wird, hohe wirtschaftliche Folgekosten sowie großes menschliches Leid verursacht. Sucht ist eine gesellschaftspolitische Herausforderung, ein unbequemes Thema, das Führungskräften Mut zur konstruktiven Konfrontation abverlangt. Falsche Moral ist hier fehl am Platz. Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung beklagt die gesellschaftliche Akzeptanz riskanter Drogenkonsummuster und warnt vor der dramatischen Zunahme des Konsums so genannter Alcopops bei Jugendlichen. Seit ihrer Markteinführung erreicht der Alkoholmissbrauch unter Kindern und Jugendlichen ungeahnte Dimensionen.

Das Problem verleugnen heißt das Problem verlängern. Betroffene werden mit einer solchen Haltung daran gehindert, eigenverantwortlich zu handeln. Der problembewusste Umgang mit Alkohol und anderen stoffgebundenen Suchtmitteln im betrieblichen Umfeld gehört aber zu jeder Unternehmenskultur. Hier sind nicht nur Ärzte und Krankenkassen gefragt, sondern hier stehen sowohl Arbeitgeber im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht als auch Betriebsräte in einer besonderen Verantwortung. Alkoholranke und suchtgefährdete Mitarbeiter sind in ihrer Leistungsfähigkeit erheblich eingeschränkt. Ein adäquates Umfeld ist für sie unter Umständen lebensrettend, und sie brauchen Beratung und Betreuung, um ihren Arbeitsplatz nicht zu verlieren.

---

Die Abhängigkeit von Alkohol ist als Krankheit anerkannt. »Helfen statt kündigen« hat Vorrang und setzt voraus, dass von betrieblicher Seite Hilfsangebote unterbreitet werden. Es geht darum, Alkoholabhängigen zunächst mit Hilfsangeboten zu begegnen und nicht mit Sanktionen. Arbeitsrechtliche Schritte greifen erst, wenn die Hilfsangebote abgelehnt werden.

### 1.1 Ziele der Fraunhofer-Gesellschaft

Die Fraunhofer-Gesellschaft hat ein Suchtpräventionsprojekt eingerichtet. Die Projektleitung berät Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte und Betriebsräte. Sie vermittelt Fortbildungsmaßnahmen und bietet Informationsveranstaltungen an. Sie unterstützt das Fraunhofer-Netzwerk für Suchtfragen, das sich im Aufbau befindet. Die Ziele des Netzwerks sind:

- Prävention, insbesondere bei Alkoholmissbrauch, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Bereits im Vorfeld geeignete Maßnahmen anzubieten hat oberste Priorität. Das ist erheblich kostengünstiger und erspart den Betroffenen und ihrem Umfeld viel Leid.
  - Abhängigen Mitarbeitern frühzeitig Hilfsangebote aufzuzeigen, um ihre Arbeitskraft zu erhalten bzw. wiederherzustellen.
  - Arbeitssicherheit zu gewährleisten und Unfallgefahren zu mindern (auch bei der Hin- und Rückfahrt zur Arbeit).
  - Vorgesetzten, Betriebsräten und Kollegen Hilfen und Handlungsvorgaben für den Umgang mit alkoholbedingten Konflikten an die Hand zu geben.
-

---

## 2 Wie man Alkoholabhängigkeit erkennen kann

Alkoholranke versuchen, ihren Zwang zum Trinken zu verbergen und sich und anderen durch Abstinenzversuche zu beweisen, dass sie ihren Alkoholkonsum unter Kontrolle haben. Viele können ihren tatsächlichen Zustand lange Zeit geheim halten und entwickeln viel Geschick darin, ihr Problem zu tarnen (Alkoholverstecke usw.). Sind die Probleme schließlich nicht mehr zu übersehen, neigen Vorgesetzte und Kollegen zur Bagatellisierung und Verdrängung oder suchen nach Entschuldigungen für alkoholbedingte Auffälligkeiten. Dieses Verhaltensmuster ist im privaten Umfeld Alkoholkranker nicht anders.

Im Folgenden sind einige Symptome und typische Verhaltensweisen aufgeführt, die Hinweise auf eine Erkrankung geben können. Dabei ist zu beachten, dass erst das Zusammentreffen von mehreren körperlichen und psychischen Symptomen bzw. auffälligen Verhaltensweisen einen möglichen Verdacht auf Alkoholabhängigkeit geben können, denn die aufgezeigten Symptome können auch Anzeichen für Krankheiten sein, die keine Suchterkrankungen sind.

### Körperliche Symptome

- entzündete, gerötete Augen
- gerötete Gesichtshaut und vermehrte Äderung
- aufgedunsenes Aussehen
- Zittern der Hände
- übermäßiges Schwitzen bei körperlicher Anstrengung
- vorzeitige Alterung
- häufige »Alkoholfahne« oder auffälliger Mundgeruch nach überdeckenden Stoffen (starker Pfefferminzgeruch, scharfe Mundwasser, Parfum)
- körperliche Beschwerden (Magen, Darm, Bauchspeicheldrüse, Leber, Nerven)
- auffallende Unruhe

---

### **Psychische Symptome**

- fehlerhafte Selbsteinschätzung
- Wechsel von Renommiergehabe und Schuldgefühlen
- Bagatellisierung vorhandener Schwierigkeiten
- rascher Stimmungswechsel
- Unfähigkeit, gegebene Versprechen einzuhalten
- beeinträchtigt Denkvermögen
- zunehmende Vergesslichkeit
- ausweichendes Verhalten
- aggressives oder überangepasstes Verhalten

### **Veränderungen im sozialen Bereich**

- Unpünktlichkeit
- Unzuverlässigkeit
- zunehmende fehlerhafte Arbeitsausführung
- häufige Kurzerkrankungen bzw. Einzelfehltag (vorwiegend am Wochenanfang, wobei Entschuldigungen überwiegend von Dritten, z. B. Ehepartnern, erfolgen)
- zunehmende zwischenmenschliche Probleme
- Nachlassen der Körperpflege
- Vernachlässigung der Kleidung
- häufiges Verschwinden vom Arbeitsplatz in bestimmten Abständen (Trinken)

Die hier aufgeführten Symptome treffen z. T. auch auf andere Erkrankungen wie Medikamentenabhängigkeit oder Drogenmissbrauch zu, wobei die verschiedenen Formen der stoffgebundenen Suchtmittelerkrankungen sehr schwer zu erkennen sind. Auf jeden Fall gilt:

**Die Diagnose »Abhängigkeit« sollten Sie immer Fachleuten überlassen.**

Haben Sie als Vorgesetzte, als Betriebsräte, aber auch als Mitarbeiter begründete Anhaltspunkte dafür, dass eine Kollegin oder ein Kollege Probleme mit Alkohol hat, sollten Sie den Mut haben, dieses Thema offen anzusprechen.

---

---

## 3 Alkohol am Arbeitsplatz

### 3.1 Was Sie als Mitarbeiter wissen sollten

Nach der Unfallverhütungsvorschrift (Grundsätze der Prävention, § 15 Abs. 2 und 3, BGV A1) dürfen sich Versicherte nicht durch den Konsum von Alkohol, Drogen oder anderen berauschenden Mitteln in einen Zustand versetzen, durch den sie sich selbst oder andere gefährden können. Dies gilt auch für die Einnahme von Medikamenten.

Wer unter Alkohol- bzw. Medikamenteneinfluss arbeitet,

- kann bei einem Unfall den Anspruch auf Lohn- und Gehaltsfortzahlung verlieren,
- kann bei Personen- und Sachschäden haftbar gemacht werden.

Neben diesen finanziellen Nachteilen drohen den Mitarbeitern zusätzlich Geld- oder Freiheitsstrafen, etwa eine Verurteilung wegen Trunkenheit am Steuer, Körperverletzung etc. Jeder Beschäftigte der Fraunhofer-Gesellschaft kann strafrechtlich zur Verantwortung gezogen werden, wenn er alkoholisierte Kollegen in Notsituationen sich selbst überlässt (sie z. B. nach Alkoholgenuß nicht am Autofahren hindert).

---

### 3.2 Was Sie als Vorgesetzte wissen sollten

Vorgesetzte sind aufgrund ihrer allgemeinen Fürsorgepflicht und der einschlägigen arbeitsschutz- und sozialrechtlichen Regelungen für die Einhaltung der Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständig. Sie sollten wissen, dass sie

- haftbar gemacht werden können, wenn sie Arbeiten unter Alkoholeinfluss zulassen,
- die Aufgabe einer pflichtgemäßen Überwachung der an betrieblichen Einrichtungen tätigen Mitarbeiter haben,
- eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern haben,
- für die Sicherheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich sind,
- die juristische Verantwortung bei Unfällen haben, die durch Alkoholeinfluss entstehen.

---

Vorgesetzte müssen sicherstellen, dass Mitarbeiter, die unter Alkohol- bzw. Medikamenteneinfluss stehen, nicht arbeiten und nicht an ihrem Arbeitsplatz verbleiben, das heißt, sie müssen sofort einschreiten, wenn sie das Arbeiten unter Alkohol- bzw. Medikamenteneinfluss bemerken. Zusätzlich sind sie für die Sicherheit der betroffenen Mitarbeiter verantwortlich, müssen also geeignete Aufsichtsmaßnahmen ergreifen. Es reicht somit nicht, alkoholisierte bzw. unter Medikamenteneinfluss stehende Beschäftigte vom Betriebsgelände zu entfernen und sie z. B. nach Hause zu schicken. Vorgesetzte müssen sie gegebenenfalls selbst begleiten oder durch Beauftragte nach Hause begleiten lassen.

---

---

## 4 Die Interventionskette

Langjährige Erfahrungen im Bereich des Arbeitslebens zeigen, dass der sinnvollste Weg zur Hilfe bei Alkoholabhängigkeit und anderen Formen von Abhängigkeitserkrankungen ein abgestuftes Vorgehen ist: die so genannte Interventionskette. Hierbei nehmen Vorgesetzte eine Schlüsselrolle ein. Die Entscheidung darüber, ob ein unter Alkoholeinfluss stehender Mitarbeiter vom Arbeitsplatz zu entfernen ist, ist Aufgabe der direkten Vorgesetzten. Von ihnen wird erwartet, dass sie erkennen, wenn ein Mitarbeiter zu viel Alkohol getrunken hat, und dass sie sofort die entsprechenden Maßnahmen einleiten. Hier können Vorgesetzte nur ihrer subjektiven Wahrnehmung oder ihrer Erfahrung folgen. Grundsätzlich gilt: Sicherheit geht immer vor Risiko!

Die erfolgreiche Umsetzung dieses Handlungskonzepts wird dann gelingen, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen und die im Leitfaden dargelegten Regelungen anwenden. Besondere Verantwortung tragen hier sowohl Vorgesetzte aufgrund ihrer Führungs- und Vorbildfunktion als auch die Betriebsräte als Interessenvertreter der Mitarbeiter. Sie benötigen besondere Kompetenzen zur Führung solcher Gespräche und müssen strikte Vertraulichkeit wahren (§ 9 Abs. 2 BAT und entsprechende einschlägige betriebsverfassungrechtliche Vorschriften). Je nach Interventionsschritt werden lediglich die tatsächlich involvierten Personen über die jeweiligen Probleme und Sachverhalte informiert.

---

### 4.1 Interventionsschritte

#### Schritt 1

##### (Gesprächsteilnehmer: Betroffener, Vorgesetzter)

Zeigt ein Mitarbeiter ein auffälliges Verhalten, führt der Vorgesetzte ein Gespräch mit diesem Mitarbeiter. Inhalt des Gesprächs ist allein die vom Vorgesetzten wahrgenommene Auffälligkeit, beispielsweise dass der Mitarbeiter des Öfteren eine Alkoholfahne hat. Der Mitarbeiter wird auf die Suchtberatung und den betriebsärztlichen Dienst der Fraunhofer-Gesellschaft hingewiesen. Zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter wird eine Verhaltensänderung innerhalb eines überschaubaren Zeitraums (z. B. zwei bis vier Wochen) vereinbart. Beide Parteien legen einen Termin zur Rücksprache nach Ablauf dieser Frist fest. Bei diesem zweiten Treffen gibt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter ein Feed-back. Ist das Problem dann gelöst, geht die routinemäßige Arbeit weiter. Andernfalls erfolgt Schritt 2.

---

## Schritt 2

### (Gesprächsteilnehmer: Betroffener, Vorgesetzter)

Ändert der Betroffene sein Verhalten nicht, führt der Vorgesetzte zeitnah ein weiteres Gespräch mit ihm. Der Mitarbeiter wird aufgefordert, sich von der betrieblichen Suchtberatung, dem betriebsärztlichen Dienst, einem Arzt seiner Wahl oder von einer externen Einrichtung beraten zu lassen. Über das Gespräch wird ein Protokoll erstellt, das von den Gesprächsteilnehmern zur Kenntnis genommen und von beiden unterschrieben werden sollte. Kommt der Mitarbeiter der Aufforderung nicht nach, erfolgt Schritt 3.

## Schritt 3

### (Gesprächsteilnehmer: Betroffener, Vorgesetzter, ein Vertreter der Personalabteilung der Zentrale bzw. der Verwaltungsleitung des Fraunhofer-Instituts, ein Betriebsratsmitglied)

Werden die Auflagen bzw. Vereinbarungen nicht eingehalten und zeigt der Betroffene weiterhin ein auffälliges Verhalten, wird ein weiteres Gespräch unter Einbeziehung der Personalabteilung der Zentrale bzw. der Verwaltungsleitung des Fraunhofer-Instituts und des Betriebsrats geführt. Es werden Konsequenzen (Abmahnung) angekündigt und weitere Auflagen gemacht (konkrete Verhaltensänderungen, das Aufsuchen einer Suchtberatungsstelle, was schriftlich bescheinigt werden muss, und anderes). Es wird ein Protokoll erstellt, das von allen Teilnehmern unterschrieben werden sollte. Ein neues Gespräch wird zeitnah festgelegt. Werden bis dahin die Auflagen wiederum nicht erfüllt, erfolgt Schritt 4.

## Schritt 4

### (Gesprächsteilnehmer: Betroffener, Vorgesetzter, ein Vertreter der Personalabteilung der Zentrale bzw. der Verwaltungsleitung des Fraunhofer-Instituts, ein Betriebsratsmitglied)

Werden die Vereinbarungen erneut nicht eingehalten und wird der Betroffene abermals auffällig, findet eine weitere Unterredung unter Einbeziehung der Personalabteilung der Zentrale bzw. der Verwaltungsleitung des Fraunhofer-Instituts und des Betriebsrats statt. Es wird der gesamte bisherige Verlauf besprochen. Es erfolgt eine erste schriftliche Abmahnung sowie die Auflage, die unter Schritt 3 genannten Bedingungen zu erfüllen. Dieses Gespräch wird in der Personalakte vermerkt. Der Betriebsrat erhält eine Kopie der Abmahnung.

---

---

### Schritt 5

(Gesprächsteilnehmer: Betroffener, Vorgesetzter, ein Vertreter der Personalabteilung der Zentrale bzw. der Verwaltungsleitung des Fraunhofer-Instituts, ein Betriebsratsmitglied)

Lehnt es der Betroffene nach Erhalt der ersten Abmahnung weiterhin ab, professionelle Hilfe anzunehmen, bleibt er weiterhin auffällig und ist auch keine Verhaltensänderung zu erwarten, findet zeitnah ein letztes Gespräch statt. Der Mitarbeiter wird aufgefordert, sich umgehend zu einer Therapie zu entschließen, da sonst die Kündigung eingeleitet wird. Es erfolgt die zweite Abmahnung mit Kündigungsandrohung. Der Betriebsrat erhält eine Kopie der Abmahnung.

### Schritt 6

Beginnt der Betroffene keine Therapie, bleibt er weiterhin auffällig und ist auch keine Verhaltensänderung an ihm festzustellen, wird die im fünften Schritt angekündigte Konsequenz, die Kündigung, eingeleitet.

---

## 4.2 Wiedereinstellungsoption

Bittet ein entlassener Mitarbeiter, der eine Entwöhnungsbehandlung erfolgreich abgeschlossen hat und gegenwärtig als abstinent anzusehen ist, um eine Wiedereinstellung, so wird darüber zwischen dem ehemaligen Vorgesetzten, einem Vertreter der Personalabteilung der Zentrale bzw. der Verwaltungsleitung des Fraunhofer-Instituts, dem Betriebsrat als Gremium und der Suchtberatung ein Gespräch geführt.

---

## 4.3 Abschluss der Intervention

Bei erfolgreichem Abschluss eines Interventionsschrittes seitens des Betroffenen und damit der Beendigung der Interventionskette werden alle bisher erstellten Unterlagen vernichtet.

---

---

Die für Entgiftung und Therapie benötigte Zeit soll bei Mitarbeitern mit befristeten Arbeitsverträgen nicht zu einer Reduzierung der festgelegten Laufzeit führen. Allerdings bestehen z. T. gesetzliche Grenzen, was die maximale Laufzeit von Zeitverträgen betrifft. Unter Berücksichtigung der beiderseitigen Rahmenbedingungen werden im Einvernehmen mit dem betroffenen Mitarbeiter Lösungen erarbeitet (z. B. Auflösung eines Arbeitsvertrags mit der verbindlichen Zusage, ihn nach erfolgter Entgiftung und Therapie wieder einzustellen).

Es soll hier nochmals betont werden, dass alle Gespräche den Sinn haben, den Mitarbeiter zu motivieren, etwas gegen sein Suchtproblem zu tun und sich professionell helfen zu lassen, sie sind daher immer mit einem Hilfsangebot zu verbinden. Letztendlich hängt ein Erfolg jedoch davon ab, ob der Betroffene zu seinem Problem steht und aktiv wird. Die Krankheit entbindet ihn nicht von seiner Verantwortung. Die Fraunhofer-Gesellschaft kann den Betroffenen nur Lösungswege anbieten, gehen müssen sie sie selbst.

---

---

## 5 Das Gespräch – Informationen für Führungskräfte

Mit einem Mitarbeiter ein Gespräch über dessen Alkoholprobleme zu führen ist eine heikle, unangenehme und schwierige Aufgabe, die Vorgesetzten Einfühlungsvermögen und Kompetenz, manchmal auch Härte abverlangen. Sie scheuen sich deshalb nicht selten vor dieser Aufgabe. Trotzdem ist gerade die konsequente Führung eine der wichtigsten Aufgaben und wirksamsten Hilfen für die betroffenen Mitarbeiter (siehe 3.2: Was Sie als Vorgesetzte wissen sollten). Konsequentes Handeln führt bei den Betroffenen zu einem konstruktiven Druck, der die Krankheitseinsicht fördert und die Einleitung einer Therapie unterstützt. Wer helfen will, muss bereit sein, Abhängige mit den realen Schwierigkeiten zu konfrontieren und sie aufzufordern, fachkundigen Rat einzuholen – denn das Ignorieren oder Verharmlosen von Alkoholproblemen beeinflusst den Krankheitsverlauf negativ, das Fehlverhalten des Abhängigen dauert an, die Probleme für Betroffene, Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte nehmen zu.

---

### Gesprächszeitpunkt

Das Gespräch sollte keinesfalls hinausgezögert werden, es wird dadurch nur schwieriger. Sprechen Sie möglichst unmittelbar bei Wahrnehmung des Problems mit dem – nüchternen – Betroffenen (siehe 4.1: Interventionsschritte).

### Gesprächsziel

Ziel des Gesprächs ist eine Verhaltensänderung des betroffenen Mitarbeiters. Er muss dabei erfahren, mit welchen Konsequenzen er andernfalls zu rechnen hat. Verhaltensänderungen bei Alkoholkranken zu bewirken ist eine außerordentlich schwierige Aufgabe. Schnelle Erfolge sind nicht zu erwarten. Es werden also in der Regel mehrere Gespräche notwendig sein, und mit Rückschlägen muss gerechnet werden.

---

Es ist nicht Aufgabe der Vorgesetzten, die Trinkgewohnheiten eines Mitarbeiters als Alkoholgefährdung oder Alkoholsucht zu diagnostizieren. Auch gesundheitliche Aufklärungsarbeit ist nicht angebracht. Vorgesetzte sollten auf keinen Fall versuchen, den Mitarbeiter zu therapieren oder ihn von seiner Sucht zu heilen, denn sie sind keine Therapeuten oder Fachärzte und würden sich mit diesem Vorgehen überfordern. Sie müssen ihm vielmehr eindeutig sein Verhalten aufzeigen und klar zum Ausdruck bringen, dass sie damit auf keinen Fall einverstanden sind.

---

### Wichtige Gesprächspunkte

Folgende Gesprächspunkte sollten Sie unbedingt beachten:

- Betroffenen so klar und einfach wie möglich sagen, wie Sie sie erleben.
- Ihnen aufzeigen, dass ihr Trinken und ihre Verhaltensauffälligkeit zusammenhängen.
- Ihnen klar machen, dass Sie mit ihrem Trinken und Verhalten nicht einverstanden sind.
- Ihnen unmissverständlich zu verstehen geben, dass Sie sie nicht decken, entschuldigen oder von den Folgen des Trinkens entlasten werden.
- Sie nachhaltig auffordern, sich beraten oder behandeln zu lassen (z. B. von einem Arzt, einer Beratungsstelle, einer Selbsthilfegruppe).

Sie sollten sich darauf einstellen, dass Betroffene in ihrem Helfer zuerst einmal einen Feind sehen, der ihnen ihr Suchtmittel fortnehmen will. Verlieren Sie nicht den Mut, wenn Betroffene zunächst aggressiv reagieren, sich wehren oder versuchen, das Problem herunterzuspielen. Oder wenn sie versuchen, Ihr Mitleid zu erringen. Alkoholranke entwickeln oft brillante Fertigkeiten darin, die Probleme vor sich und anderen zu negieren oder ihr Umfeld, also Familie, Freunde, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Vorgesetzte, in ihr Suchtverhalten einzubeziehen (das heißt, Co-Abhängigkeit zu schaffen) und gegeneinander auszuspielen. Vorgesetzte und Betriebsräte sollten sich in keinem Fall auf solche »Spiele« einlassen. Sie sollten also damit rechnen, dass sich nach einem Gespräch mit Betroffenen zunächst nicht viel oder gar nichts ändert.

---

## Gesprächsschritte, Maßnahmen und Konsequenzen

Grundsätzlich gilt: Alkoholranke dürfen nicht besser, aber auch nicht schlechter behandelt werden als andere Mitarbeiter.

Alkoholismus ist eine Krankheit. Sie können nicht einfach kündigen oder – ohne vorherige Gespräche und Hilfsangebote – abmahnen. Nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit ist eine Kündigung erst dann gerechtfertigt, wenn kein anderes Mittel mehr zur Verfügung steht. Vorgesetzte müssen somit betroffene Mitarbeiter mehrfach auffordern, die Hilfe professioneller Stellen in Anspruch zu nehmen. Zeigen Betroffene die Bereitschaft, dieses Angebot anzunehmen, kann ihnen nur dann gekündigt werden, wenn die Behandlung nachweislich nicht mehr aussichtsreich ist. Verweigern betroffene Mitarbeiter eine Behandlung oder brechen sie sie ab, kann ein Kündigungsverfahren eingeleitet werden.

---

## Gesprächsvorbereitung

Vor einem Gespräch sollten Sie sich einige Fragen stellen:

- Was wollen Sie mit dem Gespräch erreichen?
- Welche Punkte können und wollen Sie unbedingt ansprechen?
- Wie wollen Sie das Gespräch beginnen?
- Mit welchen Reaktionen rechnen Sie?
- Wie können Sie sich verhalten, damit das Gespräch nicht eskaliert, Sie sich aber auch nicht »einwickeln« lassen?
- Welche konkreten Hilfsangebote können Sie anbieten?

**Bedenken Sie dabei stets:**

**Alkoholranke muss trotz ihrer Erkrankung mit Achtung vor ihrer Persönlichkeit begegnet werden.**

Moralisierende Belehrungen, Ratschläge oder Hinweise, »weniger zu trinken«, »sich zusammenzureißen« etc., führen zu nichts. Alkoholranke können Ihnen Versprechen geben, die ehrlich gemeint sind, aber sie können sie nicht einhalten. Treffen Sie klare Vereinbarungen und halten Sie sie auch ein, sonst verlieren Sie Ihre Glaubwürdigkeit.

Wenn Sie Unterstützung und kompetente, vertrauliche Beratung für Ihre Anliegen brauchen, setzen Sie sich mit dem Fraunhofer-Netzwerk für Suchtfragen in Verbindung (siehe 6: Weiterführende Informationen).

---

## 6 Weiterführende Informationen

Im Intranet der Fraunhofer-Gesellschaft ist ein Bereich **Suchtprävention** eingerichtet, der weiterführende Informationen, Literaturhinweise, Links und Kontaktadressen enthält sowie Ansprechpartner des Fraunhofer-Netzwerks für Suchtfragen.

[www.fraunhofer.de/private/personal.html](http://www.fraunhofer.de/private/personal.html)

---



## **Impressum**

### **Redaktion**

Gesamtbetriebsrat und Vorstand  
der Fraunhofer-Gesellschaft,  
Fraunhofer-Netzwerk für Suchtfragen

### **Anschrift der Redaktion**

Fraunhofer-Gesellschaft  
Saskia Steltzer  
Schloss Birlinghoven  
53754 Sankt Augustin  
Telefon: +49 (0) 22 41/14 23 30  
Fax: +49 (0) 22 41/14 11 40

Fraunhofer-Gesellschaft  
Gesamtbetriebsrat  
Universität Gebäude 37  
66123 Saarbrücken  
Telefon: +49 (0) 6 81/93 02-38 37  
Fax: +49 (0) 6 81/37 37 26  
[gbr@fraunhofer.de](mailto:gbr@fraunhofer.de)

Bei Abdruck ist die Einwilligung  
der Redaktion erforderlich.

© Fraunhofer-Gesellschaft zur  
Förderung der angewandten  
Forschung e.V., München 2004

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_