

Alkohol im Unternehmen: Wie Vorgesetzte eine Alkoholabhängigkeit bei ihren Mitarbeitern erkennen und was zu tun ist

von Sandra Maxeiner und Hedda Rühle

Alkohol ist in unserer Gesellschaft beliebt und besonders in geselligen Runden weit verbreitet. In geringen Mengen genossen erzeugt er eine fröhliche Stimmung, hebt das Selbstwertgefühl und hilft scheinbar Unsicherheiten und Hemmungen zu überwinden.



Doch ab wann wird Alkohol zum Problem? Und welche Auswirkungen hat es für Unternehmen, wenn Mitarbeiter trinken? Dr. Sandra Maxeiner und Dipl.-Psychologin Hedda Rühle erläutern, wie Führungskräfte erkennen, ob ein Mitarbeiter alkoholkrank ist und wie sie damit umgehen sollten.

Melanie kann sich mal wieder nicht konzentrieren und wirkt zerfahren. Auch ihrem Chef Tobias ist aufgefallen, dass etwas mit ihr nicht stimmt. An manchen Tagen kann sie sich nicht einmal die Namen der Anrufer merken, und wenn sie sie dann notiert, sind entweder die Namen oder die Telefonnummern falsch - oft auch beides. Besonders, wenn Tobias nahe an ihrem Schreibtisch steht, kann er ihre Fahne riechen. Auch ein Zittern ihrer Hände ist ihm schon des Öfteren aufgefallen, ebenso wie ein starker Geruch nach Pfefferminz, mit dem sie die Fahne zu verbergen versucht. Lange wusste Tobias nicht, wie er sich verhalten soll, doch heute bittet er sie zum Gespräch in sein Büro. Melanie wirkt sehr nervös. Als er sie schließlich auf ein mögliches Alkoholproblem anspricht, leugnet sie und wird wortkarg. Er versucht es noch einmal: vielleicht habe sie ja ein privates Problem? Nein, es sei alles in Ordnung. Melanie beharrt weiter darauf, keinen Tropfen Alkohol zu trinken. Als er sie schließlich mit dem intensiven Alkoholgeruch konfrontiert, wiegelt sie ab, das liege nur an den Medikamenten, die sie nehmen müsse. Auf seine Bitte hin, einen Alkoholschnelltest aus der Apotheke zu machen, um den Verdacht aus der Welt zu räumen, springt sie entrüstet auf und knallt die Bürotür zu.

9,5 Millionen Deutsche haben Alkoholprobleme

In Deutschland haben nach einer Schätzung der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung aus dem Jahr 2010 rund **9,5 Millionen Bundesbürger** zwischen 18 und 64 Jahren Alkoholprobleme. Weil alkohol- oder suchtkranke Mitarbeiter **weniger leistungsfähig** sind und **höhere Ausfallzeiten** haben,

wirkt sich das sowohl auf das Arbeitsklima als auch auf die Produktivität, die Arbeitsabläufe und auf die Arbeitssicherheit aus. Zehn bis 30 Prozent der Arbeitsunfälle ereignen sich unter Alkoholeinfluss.

Häufig bekommen die anderen Mitarbeiter die Probleme des Betroffenen mit, schweigen aber, bügeln Fehler ihres alkoholkranken Kollegen aus und fangen Arbeitsausfälle auf – aus Angst oder falsch verstandener Loyalität – und schaden damit nicht nur dem Alkoholkranken, sondern auch sich selbst.

Auch für Führungskräfte ist es nicht leicht, mit diesem heiklen Thema umzugehen. Häufig stellen sich Fragen wie:

- Handelt es sich bereits um einen Alkoholmissbrauch?
- Oder hat der Mitarbeiter möglicherweise private Probleme?
- Gibt es klare Indizien, die auf einen Alkoholmissbrauch hindeuten?
- Wie verhalte ich mich richtig?

Frühe Anzeichen: Der Körper macht nicht mehr mit

Der bekannte Mundgeruch, **die »Fahne«**, ist ein Indiz für Alkoholkonsum. Betroffene versuchen diesen meist durch Kaugummi oder Mundwasser zu kaschieren. Wer regelmäßig Alkohol konsumiert, wirkt müde, zerschlagen und unruhig.

Typische, schnell erkennbare **körperliche Symptome** sind

- ein schlechter Allgemeinzustand,
- ein schwammiges, aufgedunsenes Gesicht,
- gerötete Augen,
- blässlicher Hautton mit Hautrötungen und
- vermehrtes Schwitzen ohne Anstrengung.
- Dazu kommt ein zunächst schwaches, bei längerer Abstinenz stärkeres Zittern der Finger.

Das Zittern wird bei geschlossenen Augen auch an den Augenlidern sichtbar. Anfangs können die Abhängigen noch dank der Alkohol-Kalorien zunehmen, später allerdings verlieren sie bis hin zur Abmagerung deutlich an Gewicht.

Die Hinweise: Achten Sie unbedingt darauf!

Nicht nur körperliche Anzeichen, auch **arbeits- und verhaltensbezogene Veränderungen** können auf eine Abhängigkeit hindeuten:

Arbeitsbezogene Veränderungen

- Die Arbeitnehmer sind unpünktlich, unzuverlässig, unkonzentriert, vergesslich und machen häufig Fehler
- Sie vermeiden die direkte Konfrontation mit ihrem Vorgesetzten aus Angst, dass das Alkoholproblem erkannt wird
- Sie entfernen sich öfter vom Arbeitsplatz, machen längere Pausen
- In manchen Fällen konsumieren sie Alkohol während der Arbeitszeit und in den Mittagspausen
- Sie trinken heimlich
- Sie sind häufiger krank; Sie haben viele einzelne Fehltag, weil sie sich tage- und nächtelang betrinken und nicht aus dem Bett kommen

Verhaltensveränderungen am Arbeitsplatz

- Ihre Stimmung schwankt, einerseits überschätzen sie sich selbst, andererseits sind sie ängstlich und unsicher
- Oftmals sind sie depressiv verstimmt und leiden unter Gedächtnislücken
- Häufig misstrauen sie Vorgesetzten und Kollegen, neigen aber auf der anderen Seite zu kumpelhafter Distanzlosigkeit
- Werden sie auf den Alkoholkonsum angesprochen, verneinen und bagatellisieren sie das Problem
- Nicht selten haben sie finanzielle Probleme, sind verschuldet und versuchen Gehaltsvorschüsse o. ä. Vergünstigungen zu bekommen
- Ihren Führerschein haben sie oftmals durch Alkohol am Steuer verloren, so dass sie nicht mehr mit dem Auto zur Arbeit kommen
- Ihre familiären Bindungen werden brüchig, was dazu führen kann, dass sie sich nicht mehr über ihre Familie äußern

Die Vorgesetzten: Suchen Sie das Gespräch!

Ganz klar: Führungskräfte sind keine **Suchttherapeuten**. Trotzdem sollten sie in der Lage sein zu erkennen, wenn ein Mitarbeiter ein **Alkoholproblem** hat. Es gehört zu den **Führungsaufgaben** und zu den Fürsorgepflichten, Auffälligkeiten zu erkennen und die betroffenen Mitarbeiter anzusprechen.

Hierfür sollten Vorgesetzte ein **gutes, vertrauensvolles Gesprächsklima** schaffen und dem Mitarbeiter versichern, dass sie sich ernste Sorgen um ihn machen. Der Betroffene sollte spüren, dass es dem Vorgesetzten darum geht, ihm zu helfen.

Da **Suchtkranke** oftmals

- sehr emotional auf ein solches Gespräch reagieren,
- abwehren,
- den Alkoholkonsum leugnen,
- uneinsichtig sind oder
- auf der „Mitleidsschiene“ fahren,

sollten Vorgesetzte dem betroffenen Arbeitnehmer unmissverständlich und mit Nachdruck klar machen, dass er sein Verhalten korrigieren und mit Hilfe interner oder externer Stellen sein Suchtproblem lösen muss.

Sie sollten unterstreichen, dass Sie Ihren Mitarbeiter bei seinen Bemühungen unterstützen werden, aber gleichzeitig betonen, welche Leistungen Sie künftig von ihm erwarten. Am Ende des Gespräches sollten **klare Vereinbarungen** getroffen und Folgetermine für weitere Gespräche schriftlich fixiert werden.

Der Vorgesetzte sollte dem Betroffenen weiter als Ansprechpartner zur Verfügung stehen oder ihm einen kompetenten Ansprechpartner benennen. Möglich ist auch, einen **Paten aus dem Kollegenkreis** auszuwählen, der diese Aufgabe übernimmt. Viele Unternehmen haben zudem **Betriebsärzte**, die einbezogen werden können.

Prävention: Aufklärung ist die halbe Miete

Natürlich sollte schädlicher **Alkoholkonsum** erkannt und behandelt werden, noch bevor der Betroffene eine **Alkoholabhängigkeit** entwickelt. Das erfordert eine Unternehmenskultur, die auch Schwächen und Probleme der Mitarbeiter zulässt und eine offene Herangehensweise an solche

Themen ermöglicht. Dazu gehört auch ein **Betriebsklima**, das nicht ausschließlich von Leistungs- und Konkurrenzdenken, sondern einem **kooperativen Miteinander** geprägt ist.

Weil Mitarbeitergespräche zu Suchtthemen viel Einfühlungsvermögen und soziale Kompetenz erfordern, sollten Führungskräfte **dafür geschult werden**. Dazu gehört, dass sie über das Phänomen Abhängigkeit und die Rahmenbedingungen der betrieblichen **Suchtprävention** aufgeklärt werden, damit sie Alkoholprobleme rechtzeitig erkennen und entschlossen handeln können.

Fazit: Handeln Sie besser früh als zu spät!

Eine erfolgreiche Bekämpfung von **Alkoholproblemen am Arbeitsplatz** verlangt von Führungskräften und Kollegen

- soziale Kompetenz,
- eine genaue Beobachtungsgabe und Wahrnehmungsvermögen,
- Sensibilität,
- aber auch einen offenen, respektvollen, supportiven aber bestimmten Dialog im Umgang mit dem alkoholkranken Mitarbeiter.

Dabei ist nicht Schweigen das Motto, sondern **entschiedenes Handeln**, um sich diesem schwierigen Thema zu stellen.