



Umgang mit Alkohol- missbrauch und -abhängigkeit bei der Arbeit

Tipps zur Prävention und Intervention
für Führungskräfte

Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)
Glinkastraße 40
10117 Berlin
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

Sachgebiet Betriebliches Gesundheitsmanagement
des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Ausgabe: August 2023

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Druck: MAXDORNPRESSE GmbH & Co. KG, Obertshausen

Bildnachweis: Abbildungen: © KonzeptQuartier GmbH – DGUV

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter
www.dguv.de/publikationen › Webcode: p206054

Umgang mit Alkoholmissbrauch und -abhängigkeit bei der Arbeit

Tipps zur Prävention und Intervention
für Führungskräfte

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|---|-----------|
| 1 Relevanz und Rechtsrahmen | 6 |
| 2 Prävention von Alkoholmissbrauch | 8 |
| 3 Intervention bei Alkoholmissbrauch | 12 |
| 4 Gesprächsführung mit betroffenen Beschäftigten | 14 |
| 5 Wiedereingliederung von erkrankten Beschäftigten | 18 |
| 6 Weitere Informationen | 20 |



Wie unterstützt Sie diese Broschüre?

Ziel der DGUV Information ist es, Sie als Führungskraft beim Umgang mit Suchtmittelmissbrauch und -abhängigkeit bei der Arbeit zu unterstützen. In der DGUV Information wird insbesondere auf Alkoholmissbrauch und -abhängigkeit eingegangen. Grundsätzlich lassen sich die Handlungsempfehlungen jedoch auch auf andere Suchtformen übertragen.



1

Relevanz und Rechtsrahmen

Wann und warum ist es für Sie als Führungskraft wichtig, aktiv zu werden?

Riskanter Konsum: durchschnittlicher Konsum von mehr als 12 g (Frauen) beziehungsweise 24 g (Männer) Reinalkohol pro Tag.

Problematischer Konsum: Hinweis auf eine Abhängigkeit.

Alkoholkonsum ist in Deutschland als Genussmittel weit verbreitet und gesellschaftlich oft akzeptiert. Allerdings nehmen 21,9 % der Alkoholkonsumentinnen und -konsumenten in der Altersgruppe der 18–64-jährigen Alkohol in riskanten Mengen zu sich. 17,6 % weisen sogar einen problematischen Alkoholkonsum auf¹.

Man spricht von Alkoholmissbrauch, wenn eine Person so viel oder so häufig Alkohol konsumiert, dass dieser Konsum negative gesundheitliche und/oder soziale Auswirkungen hervorruft. Eine Alkoholabhängigkeit ist zusätzlich durch einen Kontrollverlust und ein starkes Verlangen nach Alkohol gekennzeichnet. Die Alkoholabhängigkeit ist eine ernstzunehmende Erkrankung, die viel persönliches Leid verursachen kann. Neben zahlreichen gesundheitlichen Folgen, wie Lebererkrankungen, Schädigungen des Gehirns, Krebserkrankungen oder Bluthochdruck, kann sich Alkoholmissbrauch oder -abhängigkeit auch negativ auf das soziale Leben auswirken.

Im Arbeitskontext führt problematischer Alkoholkonsum häufig zu Fehlzeiten, Leistungseinbußen, riskantem Verhalten und Unfällen. Dies kann Spannungen im Team hervorrufen und negative Folgen für die Zusammenarbeit haben. Zudem gefährden von Alkoholmissbrauch und -abhängigkeit betroffene Beschäftigte sowohl sich selbst als auch Andere.

¹ Rauschert C, Möckl J, Seitz NN, Wilms N, Olderbak S, Kraus L: Konsum psychoaktiver Substanzen in Deutschland. Ergebnisse des Epidemiologischen Suchtsurvey 2021. Dtsch Arztebl Int 2022; 119: 527–34.



Auch wenn der Konsum von Alkohol oder anderen Suchtmitteln außerhalb der Arbeitszeit stattfindet, kann die verbleibende Substanzmenge im Blut das sichere Arbeiten am Arbeitsplatz oder den sicheren Hin- und Rückweg beeinträchtigen. Arbeitgebende dürfen Beschäftigte, die erkennbar nicht in der Lage sind, ihre Arbeit ohne Gefahr für sich oder Andere auszuführen, mit dieser Arbeit nicht beschäftigen ([↗](#) DGUV Vorschrift 1 „Grundsätze der Prävention“, §7 Abs. 2). Sie als Führungskraft entscheiden nach Ihrem subjektiven Eindruck, ob eine beschäftigte Person weiterarbeiten kann. Sie müssen handeln, sobald eine Beeinträchtigung vorliegt und Sie nach Ihrer eigenen Lebenserfahrung davon überzeugt sind, dass die betroffene Person ihre arbeitsvertraglichen Verpflichtungen nicht mehr hinreichend erfüllen kann.

Doch auch ohne akutes Risiko für die Sicherheit und Gesundheit Ihrer Beschäftigten kann es sinnvoll sein, Suchtmittelmissbrauch und -abhängigkeit frühzeitig im Betrieb zu thematisieren und präventiv zu handeln. So schaffen Sie nicht nur Klarheit und Transparenz für den Akutfall, sondern stärken eine wichtige Unternehmensressource: Die Gesundheit Ihrer Beschäftigten.

▼

Scheuen Sie sich als Führungskraft nicht davor, Entscheidungen zu Gunsten der Sicherheit zu treffen.

2

Prävention von Alkoholmissbrauch

Was können Sie als Führungskraft vorbeugend tun?

Die Ursachen für einen Alkoholmissbrauch oder gar eine Abhängigkeit sind vielfältig, sodass Sie als Arbeitgeber, Arbeitgeberin oder Führungskraft einem problematischen Konsum in Ihrer Belegschaft nicht gänzlich vorbeugen können. Dennoch gibt es auch im betrieblichen Kontext Möglichkeiten, das Risiko für Suchtmittelmissbrauch zu reduzieren. Suchtprävention setzt insbesondere auf die Stärkung persönlicher Fähigkeiten der Beschäftigten im Umgang mit Belastungen und Suchtmitteln, auf die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die Schaffung von Rahmenbedingungen, die dem Suchtmittelkonsum im Arbeitskontext vorbeugen, sowie auf die Enttabuisierung und einen offenen Umgang mit dem Thema. Beispiele für mögliche Maßnahmen und Vorgehensweisen werden im Folgenden beschrieben.

Gefährdungsbeurteilung (insbesondere psychischer Belastung)

Die gesetzlich vorgeschriebene Beurteilung der Arbeitsbedingungen ([§ 5 ArbSchG](#)) ist ein wichtiges Element einer wirkungsvollen Suchtprävention.

Problematischer Alkoholkonsum kann u. a. durch Belastungen bei der Arbeit beeinflusst werden. Menschen entwickeln sehr unterschiedliche Strategien, mit Belastungen bei der Arbeit umzugehen. Daher ist es wichtig, bereits bei den Arbeitsbedingungen anzuknüpfen und dafür zu sorgen, dass die Arbeit so gestaltet ist, dass eine Gefährdung für die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird. Die gesetzlich vorgeschriebene Beurteilung der Arbeitsbedingungen (§ 5 ArbSchG) ist daher ein wichtiges Element einer wirkungsvollen Suchtprävention.

Arbeitsbedingungen, die zu einem problematischen Suchtmittelkonsum beitragen können, sind z. B.:

- Schichtarbeit, Nachtarbeit, überlange Arbeitszeiten, Alleinarbeit/Einzelarbeit
- Unterforderung z. B. durch Monotonie, fehlende Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Überqualifikation
- Überforderung z. B. durch Informationsüberflutung, Multitasking, hohe Arbeitsdichte, Zeitdruck, ungenügende Qualifikation
- Belastendes Betriebsklima z. B. Konflikte im Team und/ oder mit Führungskräften, fehlende soziale Unterstützung, mangelnde Wertschätzung
- Unklare Strukturen, Zuständigkeiten und Anweisungen



Sicherheits- und Gesundheitskompetenzen entwickeln

- Fähigkeiten zur Stressbewältigung und zum Konfliktmanagement stärken
- Unterweisung zum Suchtmittelkonsum und den Auswirkungen auf das sichere Arbeiten durchführen
- Führungskräfte, Arbeitnehmervertretungen, Suchtbeauftragte oder andere Beteiligte zum Umgang mit dem Thema „Sucht und Suchtmittelmissbrauch“ am Arbeitsplatz sowie zur richtigen Ansprache von Betroffenen qualifizieren
- Seminare/Kurse zum Konsumverzicht oder zur Konsumreduzierung anbieten





Klare Regelungen schaffen

- Betriebs-/Dienstvereinbarung zum Umgang mit Suchtmitteln am Arbeitsplatz abschließen
- Organisationsspezifische Handlungsanleitung und Regeln festlegen (zum Beispiel klären, wie mit Alkohol bei Firmenfeiern umgegangen wird, Alkoholkonsum und Substanzmissbrauch am Arbeitsplatz verbieten, Punktnüchternheit festlegen)
- Den Verkauf von alkoholischen Getränken in der Kantine untersagen (stattdessen alkoholfreie Getränke bereitstellen)
- Interventionskette bei Auffälligkeiten vorab festlegen z. B. in Form eines Stufenplans

Suchtprävention systematisch im betrieblichen Gesamtkonzept verankern

- Suchtprävention z. B. in das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) einbinden oder regelmäßig im Arbeitsschutzausschuss (ASA) aufgreifen
- Einbindung von Betriebsärzten bzw. Betriebsärztinnen, Betriebs- oder Personalräten, Fachkräften für Arbeitssicherheit oder Suchtbeauftragten
- Externe Expertise und Unterstützung z. B. bei Suchtberatungsstellen oder bei den Sozialversicherungsträgern einholen

Aufklären und informieren

- Das Thema „Sucht“ enttabuisieren – nicht wegsehen
- Informationsveranstaltungen, Aufklärungskampagnen oder Aktionstage durchführen
- Das Gespräch im Team suchen und den Umgang mit Suchtmitteln aktiv ansprechen
- Gemeinsame Lösungen mit den Beschäftigten finden (Anhörung und Einbeziehung der Beschäftigten)

Beratend zur Seite stehen

- Kontaktaufnahme und -pflege mit außerbetrieblichen Suchthilfeorganisationen
- Hilfsprogramme für Betroffene bekanntmachen
- Employee Assistance Program (EAP) anbieten
- Ansprechpersonen für das Thema „Sucht“ im Betrieb benennen



3

Intervention bei Alkoholmissbrauch

Was können Sie als Führungskraft tun, wenn Sie Alkoholmissbrauch feststellen?

 *Beispiel für einen Stufenplan siehe DGUV Information 206-009 „Suchtprävention in der Arbeitswelt – Handlungsempfehlungen“ S. 32*



Bewährt haben sich betriebliche Regelungen, wie z. B. Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zum Thema „Suchtprävention und Suchthilfe“, die im Vorfeld festgelegt wurden. Sie setzen einen verlässlichen Rahmen und verleihen Ihnen als Führungskraft Handlungssicherheit im Akutfall. Diese geben vor, wie der Umgang mit betroffenen Beschäftigten zu erfolgen hat. Bewährt hat sich das Vorgehen nach einem **Stufen- oder Eskalationsplan**. Bei den Stufen dieses Plans können Sie sich Unterstützung holen, indem Sie weitere Personen hinzuziehen, z. B. Betriebsärztinnen und Betriebsärzte, Suchtbeauftragte oder die Sozialberatung.

Selbst beobachtete Versäumnisse und Auffälligkeiten sollten Sie konkret feststellen und dokumentieren. Es ist zu empfehlen, dass Sie sich zu Ihrer Wahrnehmung von auffälligem Verhalten eine zweite Meinung einholen. Auch wenn die Gründe für das Fehlverhalten nicht klar erkennbar sind, müssen Sie als Führungskraft im Interesse von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit handeln.

In jedem Fall empfiehlt es sich, Beschäftigte anzusprechen, wenn ein auffälliges Verhalten oder eine „Alkoholfahne“ wahrnehmbar sind. Im Einzelfall können auch schon geringe Alkoholmengen das Arbeits- und Sozialverhalten beeinträchtigen. Betroffene sind dann unter Umständen nicht mehr in der Lage, sicher und korrekt zu arbeiten. Bei offensichtlichen Veränderungen im Auftreten und Verhalten infolge einer Alkoholisierung darf die betroffene Person auf keinen Fall weiterarbeiten. Versuchen Sie für einen sicheren Nachhauseweg zu sorgen, z. B. indem Sie für die betroffene Person ein Taxi rufen oder Angehörige kontaktieren.

Nach einem solchen auffälligem Verhalten sollten Sie zum frühestmöglichen Zeitpunkt, idealerweise am folgenden Arbeitstag, mit der betroffenen Person ein klärendes, vertrauliches Vier-Augen-Gespräch führen. Erläutern Sie, dass das beobachtete Auftreten und Verhalten der betroffenen Person die sichere Ausführung der arbeitsvertraglich vereinbarten Tätigkeit beeinträchtigt. Formulieren Sie klare Erwartungen für die Zukunft und unterbreiten Sie ggf. geeignete innerbetriebliche und außerbetriebliche Hilfsangebote.



4

Gesprächsführung mit betroffenen Beschäftigten

Wie gelingt das lösungsorientierte Gespräch?

Die folgenden Hinweise sind allgemeingültig und richten sich gleichermaßen an alle, die ein Gespräch mit einer betroffenen Person anstreben, bei der ein problematischer Suchtmittelkonsum vermutet wird. Versuchen Sie als Führungskraft die Position Ihrer Mitarbeiterin oder Ihres Mitarbeiters zu verstehen. Scham- und Schuldgefühle sind erhebliche Faktoren, die einen offenen Umgang mit der Suchtmittelproblematik erschweren.

1

Behalten Sie das oberste Ziel Ihres Gespräches stets im Auge

→ Die betroffene Person soll dabei unterstützt werden, wieder die volle Arbeitsfähigkeit zu gewinnen bzw. eine drohende Arbeitsunfähigkeit zu überwinden.

2

Bemühen Sie sich darum, eine gute Gesprächsatmosphäre herzustellen

→ Planen Sie genügend Zeit für das Gespräch ein und sorgen Sie für eine ungestörte Kommunikation.

3

Achten Sie auf Ihre Körperhaltung und Ihre Stimme

→ Bleiben Sie sachlich und ruhig. Vermeiden Sie persönliche Angriffe.

→ Zeigen Sie Interesse und Anteilnahme.

→ Kommunizieren Sie auf Augenhöhe.

4

Blieben Sie beim Thema, lassen Sie sich nicht ablenken

→ Führen Sie keine Diskussionen über einzelne Punkte, wenn diese nicht belegbar sind.

→ Lassen Sie sich nicht in eine Eskalation verwickeln.

5

Blieben Sie in Ihrer Rolle

→ Achten Sie darauf, dass Sie Ihre betrieblich definierte Rolle als Führungskraft, die für die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden bei der Arbeit verantwortlich ist, nicht verlassen.

→ Machen Sie sich und Ihrem Gegenüber klar, dass Sie keine ärztliche oder therapeutische Rolle übernehmen werden. Zeigen Sie dem Gegenüber Ihre eigenen Grenzen und Ihre Verantwortung als Führungskraft auf. Es geht nicht um Schuldzuweisung, sondern um Übernahme von Verantwortung in Bezug auf die Suchtmittelproblematik.





Senden Sie Ich-Botschaften

➤ *Werden Sie sich klar, welche Haltung Sie zu einem Suchtmittelkonsum haben. Diese beeinflusst Ihre Stellungnahmen und Handlungen. Beschreiben Sie, was Sie bemerken und benennen Sie konkrete arbeitsvertragliche Pflichtverletzungen. Versuchen Sie nicht, ein Problem oder Verhalten Ihres Gegenübers zu analysieren oder zu interpretieren.*

Beispiel für eine gute Formulierung:

„Mir fällt auf, dass Ihre Arbeitsleistung nachgelassen hat. Ich habe beobachtet, dass... (an einem konkreten Beispiel festmachen). Wie stellt sich das aus Ihrer Sicht dar?“

Beispiel für eine schlechte/ungünstige Formulierung:

„Sie sind Alkoholiker.“ oder „Sie sind Alkoholikerin.“

7

Beachten Sie, dass die betroffene Person für ihr Handeln selbst die Verantwortung trägt

- *Sie als Führungskraft können die betroffene Person nicht ändern. Sie können allerdings für ihren Veränderungsprozess Unterstützung anbieten und sie auf diesem Weg begleiten.*
- *Fragen Sie die betroffene Person nach eigenen Lösungsvorschlägen.*
- *Bieten Sie Hilfsmöglichkeiten an bzw. verweisen Sie zur Suchtberatungsstelle. Vereinbaren Sie Ziele und beschreiben Sie klar das von Ihnen erwartete künftige Verhalten bei der Arbeit.*

8

Beenden Sie jedes Gespräch mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Punkte und konkreten gemeinsamen Abmachungen.

9

Vereinbaren Sie einen nächsten Gesprächstermin

- *Besprechen Sie, ob die getroffenen Abmachungen eingehalten werden und zeigen Sie Konsequenzen bei Verstößen gegen die Vereinbarung auf.*



5

Wiedereingliederung von erkrankten Beschäftigten

Wie können Sie als Führungskraft die Rückkehr unterstützen?

 [Siehe DGUV Information 206-031 „Betriebliches Eingliederungsmanagement – BEM“](#)



 [Siehe auch \[www.dguv.de\]\(http://www.dguv.de\) › Webcode: d1085784](#)

Wenn betroffene Mitarbeitende von einem Krankenhausaufenthalt oder einer Entwöhnungsbehandlung zurückkommen, sorgen Sie für eine geregelte Wiedereingliederung, um möglichen Stolpersteinen vorzubeugen. Führen Sie bei der Wiederaufnahme der Tätigkeit mit der Person ein persönliches Gespräch. Dieses kann in ein BEM-Verfahren (BEM: Betriebliches Eingliederungsmanagement) eingebettet sein. Dabei sollten folgende Aspekte unter Einbeziehung der betroffenen Person erörtert werden:

- Kann sie oder er alle Tätigkeiten am bisherigen Arbeitsplatz wieder ausführen oder sind Änderungen notwendig?
- Ist ein neues Arbeitsumfeld hilfreich?
- Gibt es konkrete Vorschläge der behandelnden Ärzte und Ärztinnen zur Wiedereingliederung?
- Wie kann möglicherweise verlorengegangenes Vertrauen wiederaufgebaut werden?
- Welche vertrauensbildenden Maßnahmen sind sinnvoll, z. B. regelmäßige Gespräche mit der Führungskraft?
- Sind flexible Arbeitszeitregelungen möglich, z. B. wenn Betroffene Nachsorge und Selbsthilfegruppen in Anspruch nehmen wollen?

- Ist für die Rückkehr an den Arbeitsplatz eine Wiedereingliederung nach dem Hamburger-Modell sinnvoll, d. h. verkürzte Arbeitszeit in den ersten Wochen bei formal fortbestehender Arbeitsunfähigkeit?
- Haben sich im Arbeitsumfeld der betroffenen Person betriebliche Änderungen ergeben?
- Wie offen möchte die betroffene Person mit der Suchtproblematik im Betrieb umgehen? Wie können die Arbeitskollegen und -kolleginnen auf die Rückkehr des oder der Beschäftigten vorbereitet werden?

Führen Sie als Führungskraft auch nach der Rückkehr regelmäßig Kurzgespräche mit der betroffenen Person, um gemeinsam zu erörtern, ob die getroffenen Vereinbarungen eingehalten werden, wie sich die Person wieder in den Arbeitsalltag integriert hat und wie sie mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes zurechtkommt.



6

Weitere Informationen

 [Siehe DGUV Information 206-009](#)
„Suchtprävention in der Arbeitswelt – Handlungsempfehlungen“



Bei Fragen rund um das Thema „Suchtprävention im Betrieb“ wenden Sie sich an Ihren zuständigen Unfallversicherungsträger. Welcher Unfallversicherungsträger für Sie zuständig ist, erfahren Sie unter: www.dguv.de › Webcode: d1044.

Weitere Hinweise zum Thema „Sucht am Arbeitsplatz“ finden Sie in der [DGUV Information 206-009](#) „Suchtprävention in der Arbeitswelt – Handlungsempfehlungen“ oder auf der Webseite der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen e. V.: www.sucht-am-arbeitsplatz.de/vorbeugung/vorbeugung-praevention

Eine kostenlose Online-Beratung finden Betroffene und Angehörige auf der Webseite DigiSucht: www.suchtberatung.digital/

**Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: info@dguv.de

Internet: www.dguv.de