



## **Projektbericht: Change-Projekt zum Umgang mit Alkohol in einem Produktionsunternehmen**

- :: Das Projekt wurde mit Beratung und Begleitung durch die flow consulting gmbh realisiert.
- :: Projektverantwortlicher und Autor: Matthias Diederichs, flow consulting gmbh
- :: Projektzeitraum: März 2001 bis März 2002
- :: Aus Vertraulichkeits- und Datenschutzgründen wird in dem Projektbericht das Unternehmen nicht genannt. Uns wurde die Zustimmung zur anonymisierten Veröffentlichung dieses Projektberichtes vom betreffenden Unternehmen gegeben.
- :: Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.
- :: Copyright: flow consulting gmbh
- :: Celle im Mai 2002



## **Change-Projekt: Umgang mit Alkohol und Suchtmitteln am Arbeitsplatz**

### **Ausgangssituation**

Ein Unternehmen der Metallverarbeitung stand im Jahr 2001 vor der Frage, wie klare Regelungen zum Umgang mit Alkohol und Suchtmitteln im Betrieb vorbereitet, getroffen und von allen Führungsebenen verbindlich umgesetzt werden können. Besondere Dynamik erhielt die Fragestellung vor dem Hintergrund des gewachsenen Umgangs der Mitarbeiter mit Alkohol: Wurde Alkohol in den 60er Jahren förmlich als ‚Betriebsverpflegung‘ angesehen, so erfolgten bis zum Alkoholverbot im Betrieb, Ende der 90er Jahre, mehrere Maßnahmen, die den Alkoholenuss regeln sollten. Die Entscheidungen und Umsetzungsschritte wurden auf der Führungsebene nicht immer konsequent realisiert und häufig von den betroffenen Teilen der Belegschaft ignoriert.

Die von der Umsetzung des Alkoholverbots direkt betroffenen Führungskräfte, die Schichtführer, nahmen durch organisatorische Veränderungen in den 90er Jahren eine erweiterte Personalverantwortung wahr. Die Führungskräfte übten neue Aufgaben aus, auf die sie durch ihren bisherigen Aufgabenbereich nicht vorbereitet waren.

Um das Alkohol- und Suchtmittelverbot erfolgreich durchsetzen zu können, initiierten die Schichtführer einen werksinternen Austausch über das Thema Alkohol und Sucht am Arbeitsplatz: Die Werksärztin informierte über die medizinischen Hintergründe und den Umgang mit Abhängigen, der Vertreter der Berufsgenossenschaft verdeutlichte die rechtlichen Hintergründe, die Werksleitung motivierte die Führungskräfte, ihre Initiative auch gegen Widerstände im Betrieb weiterzuverfolgen. Der Betriebsrat war ebenfalls eingebunden. An dieser Stelle nahm der Werkleiter Kontakt zur flow consulting gmbh auf.

### **Zielsetzung**

Im Verlauf der ersten Gespräche zwischen Werksleitung und flow wurde deutlich: Der Schlüssel zur Durchführung des Verbots sind die Schichtführer. Es muss in diesem Projekt gelingen, diese Führungskräfte zu motivieren, ihre neue Verantwortung in der Personalführung zu übernehmen.

Deshalb wurde für den ersten Schritt ein Workshop mit den Schichtführern vereinbart. Darin sollten klare und umsetzbare Regelungen zum Umgang mit Alkohol am Arbeitsplatz erarbeitet werden. Die Schichtführer sollten gemeinsam erarbeiten, wie sie Mitarbeiter ansprechen und wie sie mit anderen Führungsebenen das Alkohol- und Suchtmittelverbot am Arbeitsplatz einheitlich umsetzen könnten. Die Eigeninitiative der Führungskräfte sollte durch den Workshop gestärkt und gefördert werden.



## Interviews

Im Vorfeld des Workshops wurden der Werksleiter, die Betriebsärztin, der Vertreter der Berufsgenossenschaft und eine Auswahl der Teilnehmer des Workshops telefonisch interviewt; daraus ergaben sich folgende Erkenntnisse: Die bisherigen Regelungen zum Umgang mit Suchtmitteln wurden bisher unterlaufen weil:

- a) sie nicht für alle Führungskräfte gleich verbindlich waren,
- b) die Lösungen von ‚oben‘ diktiert wurden,
- c) die Führungskräfte sich in ihrem Vorgehen untereinander nicht abgestimmt hatten und damit gegeneinander ausgespielt werden konnten,
- d) die jetzigen Führungskräfte durch ihre Nähe zu den Mitarbeitern ihren Kollegenstatus nicht verlieren wollten,
- e) sie keine Handlungsstrategien zur Umsetzung ihrer neuen Aufgabe sahen.

Aus den Interviewergebnissen ergaben sich die Ziele für den zweitägigen Workshop:

Alle Schichtführer sollten zunächst untereinander ein praxistaugliches Vorgehen für den Umgang mit dem Thema Alkohol und Sucht am Arbeitsplatz erarbeiten. Das Vorgehen sollte neben den individuellen Maßnahmen, wie das richtige Ansprechen der Mitarbeiter, ausdrücklich auch Ergebnisse für ‚kollektive‘ Maßnahmen, wie Teambesprechungen oder die Frage, wie eine Rückendeckung durch die eigenen Vorgesetzten aussehen konnte, beinhalten.

Die neue Rolle als Führungskraft sollte in Abgrenzung zur alten Mitarbeiterrolle geklärt und die Verantwortung für eigenverantwortliches und initiatives Handeln vor Ort gestärkt werden.

Entsprechend des Kenntnisstandes der Schichtführer sollten weitere Strategien und Verhaltensweisen diskutiert und erprobt werden.

Die erarbeiteten Vorschläge sollten den direkten Vorgesetzten und der Werksleitung vorgestellt und mit ihnen besprochen werden, um dann die vorgeschlagenen Maßnahmen direkt zu entscheiden und das weitere Vorgehen zu vereinbaren.

## Der Workshop

Im 2-tägigen Workshop arbeiteten 9 Schichtführer für die Dauer von eineinhalb Tage zusammen, bevor die Werkleitung, die direkten Vorgesetzten und der Betriebsrat hinzukamen um die Ergebnisse zu diskutieren und gemeinsame Vereinbarungen zu treffen.

In Arbeitsgruppen wurden die bisherigen Lösungen und Ansätze der Führungskräfte im Umgang mit Alkohol gesammelt, gemeinsam zusammengetragen und diskutiert; dabei ergab sich aus der historischen Betrachtung, dass der Ausstieg aus dem Alkoholkonsum im Werk schon viele Ansätze hatte, aber es bisher nie gelang, eine gemeinsame und verbindliche Regelung konsequent durchzusetzen.



Für die einzelnen Abteilungen wurden konkrete Maßnahmen zum Umgang mit Alkohol- und Suchtproblemen am Arbeitsplatz erarbeitet und in Rollenspielen geübt. Zu den Maßnahmen zählten u.a.:

- :: ein genauer Stufenplan, wie mit alkoholisierten Mitarbeitern am Arbeitsplatz umgegangen wird,
- :: einheitliche Argumentationsstrategien gegenüber Mitarbeitern, um nicht gegeneinander ausgespielt zu werden,
- :: Aushänge im Werk und eine gemeinsam abgestimmte Information über das zukünftige Vorgehen für die kommende Betriebsversammlung.

Die Schichtführer legten fest, wo sie selbst in Zukunft aktiv werden und erarbeiteten, wo sie die Unterstützung anderer Personen im Betrieb, wie z. B. die der Werksärztin, der Werkleitung oder der direkten Vorgesetzten benötigen.

Kernpunkte der Vorschläge waren:

- :: gemeinsames Auftreten mit der Werkleitung in der kommenden Betriebsversammlung,
- :: Rückendeckung für den Stufenplan zum Umgang mit alkoholisierten Mitarbeitern sowie
- :: Unterstützung bei der betriebsinternen Kommunikation in der Mitarbeiterzeitschrift und bei Aushängen.

Die Workshopergebnisse wurden in einer abschließenden Präsentation den direkten Vorgesetzten und der Werkleitung vorgestellt. Dabei wurden einige Vorschläge sofort beschlossen, wie z. B. eine in der Verantwortung der Schichtführer liegende Infoveranstaltung und abteilungsübergreifende Regelungen, wie der Umgang mit betroffenen Mitarbeitern geschehen soll.

Weitere Maßnahmen wurden ebenfalls konkret geplant, wie z.B. Aushänge, Artikel in der Werkszeitung und Information im Rahmen einer Betriebsversammlung. Dies geschah in Kombination mit der Information über die erweiterten Kompetenzen der Schichtführer.

### **Ergebnisse nach dem Workshop**

Im Betrieb entstand nach dem Workshop ein deutlich veränderter Umgang mit dem Themenbereich Suchtmittel: Wurde früher das Thema Alkohol tabuisiert, so stellen sich die Führungskräfte heute auf der Basis von konkreten und selbst erarbeiteten Abmachungen diesem Thema. Die Schichtführer haben die gewünschte Rückenstärkung durch die Führungskräfte erhalten; dies stärkt ihr Führungsverhalten allgemein, nicht nur in der Frage der Durchsetzung des Alkoholverbotes. Darüber hinaus hat sich die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen deutlich verbessert.

### **Bilanz nach einem Jahr**

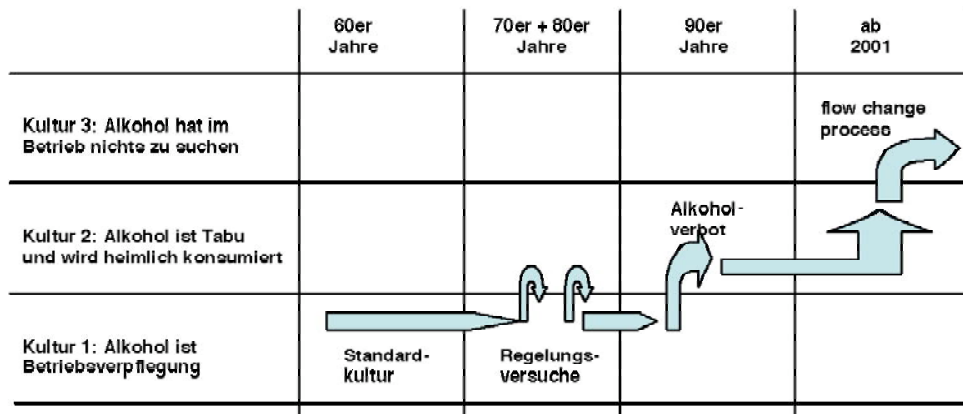
Alkohol und Drogen am Arbeitsplatz sind kein Thema mehr. Nach einem Jahr trafen sich die 9 Schichtführer erneut für einen Tag und zogen eine Bilanz ihrer Arbeit. In dem Jahr zwischen den beiden Workshops waren keine weiteren neuen



Fälle von Alkoholkonsum am Arbeitsplatz aufgetreten. Mit Mitarbeitern, die auf der Kippe standen sowie den ‚altbekanntem‘ Mitarbeitern wurden in der Zwischenzeit Gespräche über den neuen und konsequenten Umgang mit Alkohol im Betrieb geführt, alle geplanten Maßnahmen wurden umgesetzt. Das Alkoholverbot im Werk wird akzeptiert und von allen Führungskräften getragen und unterstützt.

Zum Abschluss des Bilanztages verfassten die Schichtführer einen Artikel für die Werkszeitung, in dem die einzelnen Stufen zur Durchsetzung des Alkoholverbots beschrieben wurden. Der Artikel spiegelt den Lernprozess einer Organisation wider, der sich durch die Initiative der Schichtführer und durch Unterstützung aller Führungskräfte erfolgreich vollziehen konnte.

**Abbildung: Alkohol als Betriebsverpflegung und alkoholfreies Werk**



#### Autor

Matthias Diederichs, flow consulting gmbh.