

Fachtagung „Arbeitsplatz & Suchtmittel“ vom 12. November 2003

Konkrete Erfahrungen im Umgang mit Suchtproblemen am Arbeitsplatz. Eine Kosten-Nutzen Analyse

Erwin Lätsch, Leiter Personal und Mitglied der Geschäftsleitung BLS Lötschbergbahn AG

Kurzvorstellung der BLS Lötschbergbahn AG

Die BLS ist eine rechtlich selbständige und privatwirtschaftlich ausgerichtete Unternehmensgruppe, die sowohl im Personenverkehr als auch im nationalen und internationalen Güterverkehr erfolgreich tätig ist. Sie betreibt ihre eigene Bahninfrastruktur sicher und effizient und stellt diese andern Eisenbahnunternehmen diskriminierungsfrei zur Verfügung.

Eigner der BLS Lötschbergbahn AG sind der Kanton Bern (65,1 %), der Bund (17,6 %) sowie weitere Kantone, Gemeinden und Private (17,3 %).

Die BLS Lötschbergbahn AG betreibt noch bis 2004 Personenfernverkehr (Thun – Brig und Thun – Interlaken Ost). Sie bereitet sich zur Zeit darauf vor, auf Ende 2004 die Systemverantwortung für die S-Bahn Bern zu übernehmen. Das Liniennetz vergrössert sich auf ca. 600 km. Mit dem Betrieb der S-Bahn, den Regionalexpresszügen und den Regionalzügen in den angrenzenden Gebieten treffen Sie zwischen dem Neuenburger Jura und dem Wallis sowie zwischen Payerne und Luzern auf die Züge der BLS.

Die BLS Lötschbergbahn trifft Vorbereitungen, um die Betriebsführung der Lötschberg-Basisstrecke mit ihren Zubringern ab Eröffnung des NEAT-Basistunnels 2007 sicher zu stellen.

Weitere Geschäftszweige bilden die Werkstätten in Interlaken, Spiez und Bern, der Transport begleiteter Motorfahrzeuge durch die Alpen zwischen Kandersteg und Goppenstein respektive in Ferienzeiten zusätzlich bis Iselle an der italienischen Grenze sowie die touristische Schifffahrt auf dem Thuner- und Brienersee.

Rund 1800 Mitarbeitende arbeiten bei der BLS-Unternehmensgruppe. Die Berufe gehen von den typisch eisenbahnspezifischen Tätigkeiten wie Lokführer, Zugbegleiter, Fahrdienstleiter, Rangierer über die handwerklichen Aufgaben wie Schlosser, Mechaniker, Automatiker, Elektroniker, Fahrleitungs- oder Gleisbauer bis hin zu den exotischeren Berufen wie Kapitän oder Förster. Rund die Hälfte der Mitarbeitenden arbeiten in sicherheitsdienstlichen Funktionen. Deshalb kommt der Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz grosse Bedeutung zu. Alkohol und andere Suchtmittel gefährden unsere Kunden wie auch den Arbeitnehmer selber, welcher zum Beispiel im Gleis- oder Starkstrombereich bzw. vorne im Führerstand arbeitet.

Das Thema Suchtprophylaxe ist deshalb bei der BLS Lötschbergbahn schon seit langem ein wichtiges Thema. Dem Themenbereich „Sucht“ zugrunde liegt das Konzept „Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz“. Die wichtigsten Eckpfeiler dazu sind

- das Absenzenmanagement (Vorgesetzte kümmern sich bei Arbeitsunfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zufolge Krankheit oder Unfall)
- die Laienhilfe (Mitarbeitende als ausgebildete Laienhelfer begleiten Kolleginnen bzw. Kollegen, welche von Extremsituationen, wie zum Beispiel Suizid oder Gewaltakte betroffen wurden und tragen so zu deren Verarbeitung bei.)
- Suchtprophylaxe und Suchtprogramm

Suchtprophylaxe – Suchtprogramm

Eine wichtige Aussage vorneweg: Unsere Unternehmung weist, im Vergleich zu den statistischen Zahlen, eher weniger Gefährdete aus. Durch das sechsstündige Alkoholverbot vor Arbeitsantritt bei allen Mitarbeitenden mit sicherheitsdienstlichen Funktionen stellen wir fest, dass die Sensibilisierung für den Umgang mit Alkohol hoch ist. Aber auch dies verschont uns nicht davor, dass es Arbeitnehmer gibt, die irgendwann eben doch Probleme mit dem Alkohol bekommen.

Bei der BLS sind – wegen der hohen Sicherheitsverantwortung - seit jeher Mitarbeitende mit Suchtmittelproblemen (vorwiegend Alkohol) erfasst worden. Schriftliche Verpflichtungen zur Abstinenz mit gleichzeitiger Androhung von schwerwiegenden Konsequenzen wie auch die Zusammenarbeit mit Medizinalpersonen führten mittel- und langfristig nicht zum Erfolg. In der Regel kam die Erfassung für den Betroffenen zu spät, die Abhängigkeit war schon gross und die gesundheitlichen Schädigungen bereits zu weit fortgediehen. Für uns wurde deshalb klar, dass nur mit einer frühzeitigen Erfassung von Betroffenen und einer frühen Behandlung durch Fachpersonen den Betroffenen geholfen werden kann. Wir können auch die Aussagen bestätigen, dass sich Abhängige während ihrem sozialen Abstieg bis zuletzt an ihren Arbeitsplatz klammern und deshalb der Arbeitgeber die bestmöglichen Chancen hat, um ihm zu helfen.

Damit

- erhalten Betroffene eine faire Chance, mit der Annahme von Fachhilfe ihr Trinkverhalten zu ändern, d.h. das Problem professionell anzugehen
- entstehen tiefere Absenzen
- werden Berufsunfälle zufolge Alkoholproblemen verhindert
- können Leistungsabfälle wegen Alkoholproblemen verhindert werden

Die BLS hat bereits 1987 bei einem vom Kanton Bern unterstützten Projekt für *Suchtmittelprophylaxe in Betrieben* teilgenommen. Bei diesem Pilotprojekt wurde ein grosser Teilbereich der Unternehmung einbezogen. Die guten Erkenntnisse daraus führten dazu, dass das Programm 1992 in der ganzen Unternehmung eingeführt wurde.

Im ganzen Bereich der Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz nehmen die Linienvorgesetzten eine zentrale Rolle wahr. Sie ist Bestandteil ihrer Führungsverantwortung. Die Vorgesetzten haben nicht weg- sondern hinzuschauen, ihre Mitarbeitenden auf ihre Beobachtungen anzusprechen und in der Problemlösung zu unterstützen. Als Unterstützung für diese Aufgabe haben wir die Prozesse definiert und anschaulich dargestellt. Damit ist auch sichergestellt, dass alle Schritte im Prozess durchlaufen werden und die Betroffenen durch die gleiche Behandlung auch die gleichen Chancen haben.

Dazu besuchen alle Vorgesetzte eine eintägige Schulung. Diese führt in das Thema Sucht ein, umfasst die physischen und psychischen Auswirkungen, die Inhalte des Suchtprogramms der BLS sowie richtiges und falsches Verhalten im Umfeld eines Betroffenen. Rollenspiele für das Führen dieser doch schwierigen Gespräche mit den Betroffenen runden die Ausbildung ab. Die Schulung hat zudem das Ziel, die Vorgesetzten mit den zuständigen Personen bei der Abteilung Personal bzw. den verantwortlichen Personen der Fachhilfen wie zum Beispiel der Berner Gesundheit näher zu bringen. Damit suchen die Vorgesetzten bei diesem schwierigen Thema schneller um Rat bzw. den Beistand.

Wie läuft der Prozess im Suchtprogramm ab?

Am Anfang steht entweder eine Beobachtung durch den Vorgesetzten (vermindertes bzw. unregelmässiges Leistungsvermögen, Absenzen, wiederholter zu später Arbeitsantritt, „Alkoholfahne“ während der Arbeit) oder die Meldung durch Dritte (Arbeitskollegen, Kunden oder Private). Der Vorgesetzte hält seine Beobachtungen fest und führt mit dem Betroffenen ein Gespräch. Er konfrontiert ihn mit seinen Beobachtungen und zeigt ihm seine Erwartungen bezüglich Arbeitsverhalten und Leistungsvermögen auf. Er teilt ihm mit, dass er gezielt darauf beobachtet wird. Sie vereinbaren ein nächstes Gespräch. Das Gespräch wird mit einer Aktennotiz festgehalten, der Betroffene bestätigt mit seiner Unterschrift davon Kenntnis genommen zu haben.

Das zweite Gespräch hat je nach Inhalt der Beobachtung eine unterschiedliche Ausprägung. Falls keine Anzeichen von Fehlverhalten mehr beobachtet wurden, teilt der Vorgesetzte dies dem Mitarbeitenden mit und drückt seine Zufriedenheit darüber aus. Zusätzlich erfolgt eine Ermahnung, in gleicher Weise fortzufahren. Dieses Gespräch wird ebenfalls schriftlich festgehalten.

Sollten die Beobachtungen das Problemverhalten bestätigen, wird der Betroffene mit den neuen Fakten konfrontiert. Die beruflichen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen, die im Falle einer unterbleibenden Verhaltensänderung zum Tragen kommen, werden ihm erläutert. Weisen die Anzeichen auf ein Alkoholproblem hin, äussert der Vorgesetzte im Gespräch seine Vermutung und zeigt die Möglichkeiten des BLS-Suchtprogramms inklusive den entsprechenden Fachhilfen auf. Neben der Festlegung eines weiteren Gesprächstermins erstellt der Vorgesetzte auch hier eine Aktennotiz. Der Betroffene bestätigt mit seiner Unterschrift die Kenntnisnahme.

Wenn das Problemverhalten weiter andauert, wird das dritte Gespräch mit einem verantwortlichen Mitarbeitenden der Abteilung Personal vorbereitet und anschliessend auch zusammen geführt. Der Ablauf des Gesprächs ist der gleiche wie beim zweiten Gespräch. Zusätzlich wird der Mitarbeitende aufgefordert, innert einer Woche einen Termin bei einer Fachperson der Berner Gesundheit zu vereinbaren und sich helfen zu lassen. Das Gespräch wird wiederum schriftlich festgehalten.

Wenn innert einer Woche keine Fachhilfe beigezogen wird, kann der Betroffene in einem vierten Gespräch „wählen“ zwischen der Fachbehandlung mit einer Vereinbarung über seine Rechten und Pflichten oder der Kündigung durch den Arbeitgeber.

Je nach Situation wird dieser Ablauf verkürzt bzw. zusammengefasst. Die Vereinbarung kann auch bereits beim dritten Gespräch erstellt werden. Bei Mitarbeitenden mit sicherheitsdienstlichen Funktionen wird bei Vermutung auf Alkohol immer bereits bei Schritt drei oder vier im Programm eingestiegen und er wird unter Umständen von seiner angestammten Tätigkeit an einen andern Ort versetzt.

Wie sieht nun eine solche Vereinbarung aus?

Die Vereinbarung geht auf die wesentlichsten Gesprächsinhalte ein und regelt einerseits die Erwartungen an den Arbeitnehmer und gibt andererseits die Verpflichtungen der Unternehmung wieder. Sie umfasst im wesentlichen die folgenden Inhalte:

Rechte des Arbeitnehmers

- erhält Unterstützung durch die Unternehmung
- kann während Behandlung bei der BLS weiter arbeiten
- erhält auch bei Arbeitsaussetzungen zufolge des Alkoholproblems den vollen Lohn

Pflichten des Arbeitnehmers

- lässt sich durch Fachperson behandeln
- ist bereit für einen Entzug (falls notwendig)
- ermächtigt die behandelnde Ärzte bzw Fachpersonen, relevante Informationen an die Unternehmung weiter zu geben
- orientiert die Unternehmung über Änderungen in der Therapie
- verpflichtet sich zur Alkoholabstinenz und lässt sein Blut regelmässig (alle 4-5 Wochen) beim Hausarzt untersuchen
- nimmt zur Kenntnis, dass die Nichteinhaltung der Vereinbarung zur Kündigung des Arbeitsvertrags führen wird

Die Vereinbarung geht als Kopie auch an die behandelnden Ärzte oder Fachpersonen.

Die Vereinbarung ist zudem die Grundlage für die Nachbetreuung. Diese ist sehr wichtig, weil doch ein grosser Anteil an Rückfällen zu erwarten ist. Es ist wichtig, dass die Vorgesetzten wissen, dass ein Rückfall möglich ist und wie sie sich dabei zu verhalten haben. Der Einbezug des Umfelds des Betroffenen bei seiner Rückkehr zur Arbeit ist ebenfalls wichtig, vor allem wenn totale Abstinenz für den Betroffenen unumgänglich ist. Nach spätestens einem Jahr wird ein Gespräch mit dem Mitarbeitenden geführt und

die Anpassung der Vereinbarung geprüft. Bei gutem Verlauf wird nach einem bis zwei Jahren die Vereinbarung in eine sogenannte ruhende überführt. Wichtig ist, dass der Mitarbeitende weiss, dass er bis zu seiner Pensionierung bzw. Austritt aus der Unternehmung unter der speziellen Führung bzw. Beobachtung bleibt. Rückfälle welche über Wochen dauern, werden nicht akzeptiert und auch bei wiederholten Rückfällen wird das Arbeitsverhältnis aufgelöst.

Erfahrungen

Wir haben sehr gute Erfahrungen mit unserem Programm gemacht. Auf der einen Seite wird der Prozess strikte geführt, der Betroffene hat keine Möglichkeit, auszuscheren. Auf der andern Seite wird ihm klar kommuniziert, dass die Unternehmung ihm helfen will, dass sein Problem gelöst wird und dass sie an ihm als Menschen wie als Arbeitnehmer Interesse hat und ihn weiter beschäftigen will. Voraussetzung dazu ist die Zusammenarbeit im Rahmen dieses Programms.

Der direkte Vorgesetzte nimmt wie eingangs gesagt im ganzen Prozess eine sehr wichtige Rolle ein. Er ist der Beobachter und Gesprächsführer. Ob und wie er beobachtet und wie einfühlsam er das Gespräch, führt entscheidet schon wesentlich über den Erfolg. Eine Früherkennung führt praktisch in 100 % der Fällen schon rasch zum Erfolg und der Mitarbeiter kann in der Regel auch relativ gut sein Alkoholproblem in den Griff bekommen. Zuwarten oder nicht striktes Einhalten des Prozesses (zum Beispiel unzählige unverbindliche Gespräche) machen die Hilfe für den Betroffenen schwierig und gefährden seine Gesundheit. Wir nehmen uns nicht aus, dass wir nur hervorragend reagierende Vorgesetzte haben. Auch bei der Führung ist die Bandbreite relativ breit und es ist die Aufgabe der Abteilung Personal, die Sensibilisierung für das Thema ständig mit geeigneten Mitteln aufrecht zu erhalten und die Vorgesetzten aktiv zu unterstützen. Der Erfolg ist spürbar. Hatten wir Mitte der 90er Jahre noch einige bereits langjährige Fälle bilden diese heute nur noch den Einzelfall. Die Früherkennung spielt gut und damit komme ich zu den Kosten.

Kosten-Nutzen

Anhand der effektiven Vorkommnisse haben wir 1999 versucht, die Aufwendungen im Zusammenhang mit Mitarbeitenden mit Alkoholproblemen zu berechnen. Da damals die Unternehmung über eine eigene Pensionskasse wie auch Krankenkasse verfügte, haben wir auch diese Kosten in den Vergleich einbezogen. Berechnet wurden die Lohnkosten (Abwesenheitstage), die Behandlungskosten durch die Ärzte, die Rentenzahlungen der Pensionskasse und Invalidenversicherung durch die notwendig gewordenen vorzeitigen medizinischen Pensionierungen. Vor Einführung des Suchtprogramms verzeichneten wir in den Jahren 1987 bis 1991 13 Fälle. Die Berechnung ergab durchschnittliche Kosten pro Betroffener von Fr 100'000, das heisst total 1,3 Mio Franken zu Lasten Unternehmung, Invalidenversicherung, Pensionskasse und Krankenkasse.

Nach Einführung des Suchtprogramms wurden zwischen 1994 und 1998 24 Mitarbeitende mit einem Alkoholproblem erfasst. Die Kosten sind durch die Früherkennung im Programm massiv tiefer. Geholfen hat dabei auch die Sensibilisierung der Vorgesetzten durch die Schulung. Deshalb haben wir in den Kosten auch die Schulung eingerechnet. Trotzdem kommen wir pro Betroffener nur noch auf knapp Fr 3'000, insgesamt auf Kosten von Fr 150'000.

Damit ist der Nutzen und die Wirkung unseres Suchtprogramms auch in finanzieller Hinsicht augenfällig. Selbstverständlich ist der Führungsaufwand grösser beim Hin- statt beim Wegschauen. Die Behandlung von Problemverhalten, ob mit oder ohne Alkohol, gehört jedoch zu den normalen Führungsaufgaben eines Linienvorgesetzten. In diesem Sinne ist die Wahrnehmung der Aufgaben im Rahmen unseres Suchtprogramms kein eigentlicher zusätzlicher Aufwand.

Unabdingbar ist natürlich, dass das Programm strikte angewendet wird. Und damit komme ich auf einige Wünsche, welche mit der Frage der Anwendung unseres Programms zu tun haben.

Schlussbemerkungen

Die Erfahrungen mit unserem Programm sind sehr gut. Die Erfolgsquote ist – vor allem bei einer Früherkennung – hoch. Wichtig ist auch die Erkenntnis, dass sich ein Erfolg nur mit der vollen Unterstützung durch die behandelnden Ärzte und Suchtfachstellen einstellen kann. Es ist unabdingbar, diese Personen in das unternehmenseigene Programm einzubeziehen bzw. einzubinden. Nur wenn alle am Prozess Beteiligten am gleichen Strick und in die gleiche Richtung ziehen, ist ein Erfolg überhaupt gewährleistet. Die Unternehmung allein kann hier nur einen, wenn auch wichtigen Beitrag zum Erfolg leisten.

Ich bin den Organisatoren ausserordentlich dankbar zu dieser Tagung. Wie in unserem Unternehmen darf das Thema auch in unserer Gesellschaft nicht einschlafen. Es ist wichtig, beständig darauf hinzuweisen, dass immer noch ein zu grosser Teil der Menschen Mühe im Umgang mit Alkohol haben.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.