



Sucht am Arbeitsplatz

Ein Handlungsleitfaden für Führungskräfte mit Führungsverantwortung

November 2020

Ein Handlungsleitfaden für Führungskräfte mit Führungsverantwortung

Inhalt

Vorwort.....	4
Auffälligkeiten am Arbeitsplatz	6
Das Fürsorgegespräch	8
Das Klärungsgespräch	12
Das Prinzip des Stufenplans.....	14
Vorlage Gesprächsleitfaden	24
Therapie und Nachsorge	26

Vorwort

Sucht ist kein Randproblem unserer Gesellschaft, sondern betrifft eine Vielzahl von Menschen – Familienangehörige ebenso wie Freund*innen oder Kolleg*innen. Schätzungen der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen zufolge haben 90 Prozent der Menschen etwas, worauf sie nicht mehr verzichten können: Schokolade, Kaffee, Nikotin, Glücksspiel, Alkohol, Internet oder Shoppen. Die Liste ist lang und manchmal wird das zum Problem.¹

Im folgenden Leitfaden wird der Begriff „Suchtmittel“ in einem weiten Sinne verwendet, der sich sowohl auf alle legalen und illegalen Substanzen bezieht, von denen man abhängig werden kann, als auch auf Verhaltens Süchte wie beispielsweise Glücksspielsucht oder Onlineabhängigkeit.

Um Suchtgefährdungen vorzubeugen, setzt die FernUniversität auf Angebote der Gesundheitsförderung und unterstützt damit aktiv, dass die Beschäftigten verantwortungsbewusste Einstellungen und Verhaltensweisen entwickeln. Führungskräften mit Personalverantwortung kommt in der betrieblichen Suchtprävention und Suchthilfe eine Schlüsselrolle zu. Die Interventionen bei Auffälligkeiten am Arbeitsplatz, die mit Suchtmittelkonsum oder Suchtverhalten in Zusammenhang stehen, gehören zu den herausforderndsten Aufgaben der Personalführung überhaupt. Deshalb ist es aus Sicht der Hochschulleitung von zentraler Bedeutung, Führungskräften mit Personalverantwortung Orientierungshilfen zu geben. Das Vorgehen bei einer solchen Intervention sollte höchst verbindlich und konsequent sein. Aber gerade bei psychosozialen Problemen von Beschäftigten gibt es immer auch ernst zu nehmende Handlungshemmnisse.

Dieser Leitfaden wendet sich an Sie als Führungskraft und informiert kurz und prägnant über den Umgang mit auffälligen und möglicherweise suchterkrankten Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Ziel ist es, Sie darin zu bestärken und zu unterstützen, sich aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen und handlungsfähig zu sein. Das abgestufte, in einzelne Schritte gegliederte Vorgehen orientiert sich eng an den Empfehlungen der *Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen*.²

¹ Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen, DHS e.V., factsheets 12/14.


² „Substanzbezogene Störungen am Arbeitsplatz“, DHS e.V., www.dhs.de.

Diese Handlungsanleitung ersetzt die Handlungsanleitung in der Fassung vom 19.12.2003 und tritt mit Unterzeichnung in Kraft.

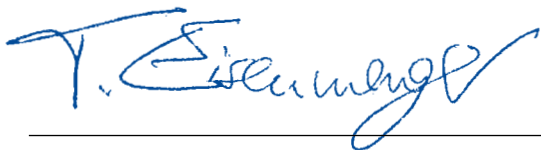
Hagen,



Die Rektorin
Prof.'in Dr.'in Ada Pellert



Die Kanzlerin
Birgit Rimpo-Repp



**Personalrat der wissenschaftlich
und künstlerisch Beschäftigten**
Thorsten Eisenmenger



Der Personalrat
Detlef Gerke



**Die Schwerbehinderten-
vertretung**
Sabine Haake



**Die Gleichstellungs-
beauftragte**
Kirsten Pinkvoss

Auffälligkeiten am Arbeitsplatz

Es gibt unterschiedliche Gründe, aus denen Beschäftigte ihre arbeitsvertraglichen bzw. dienstrechtlichen Pflichten vernachlässigen. Ursachen können soziale, persönliche oder gesundheitliche Probleme sein. Die nicht suchtbedingten psychischen Erkrankungen nehmen insgesamt in der Gesellschaft rasant zu und es steht zu befürchten, dass sie zukünftig die durch Alkohol bedingten Probleme in quantitativer Hinsicht übertreffen werden. Bei Beschäftigten, die auffällige Verhaltensweisen zeigen, ist also immer auch an den Beginn einer seelischen Krise und nicht allein an Suchtmittelmissbrauch zu denken. Beachtet werden sollte auch die Tatsache, dass Suchterkrankungen häufig in Verbindung mit einer psychischen Erkrankung auftreten.

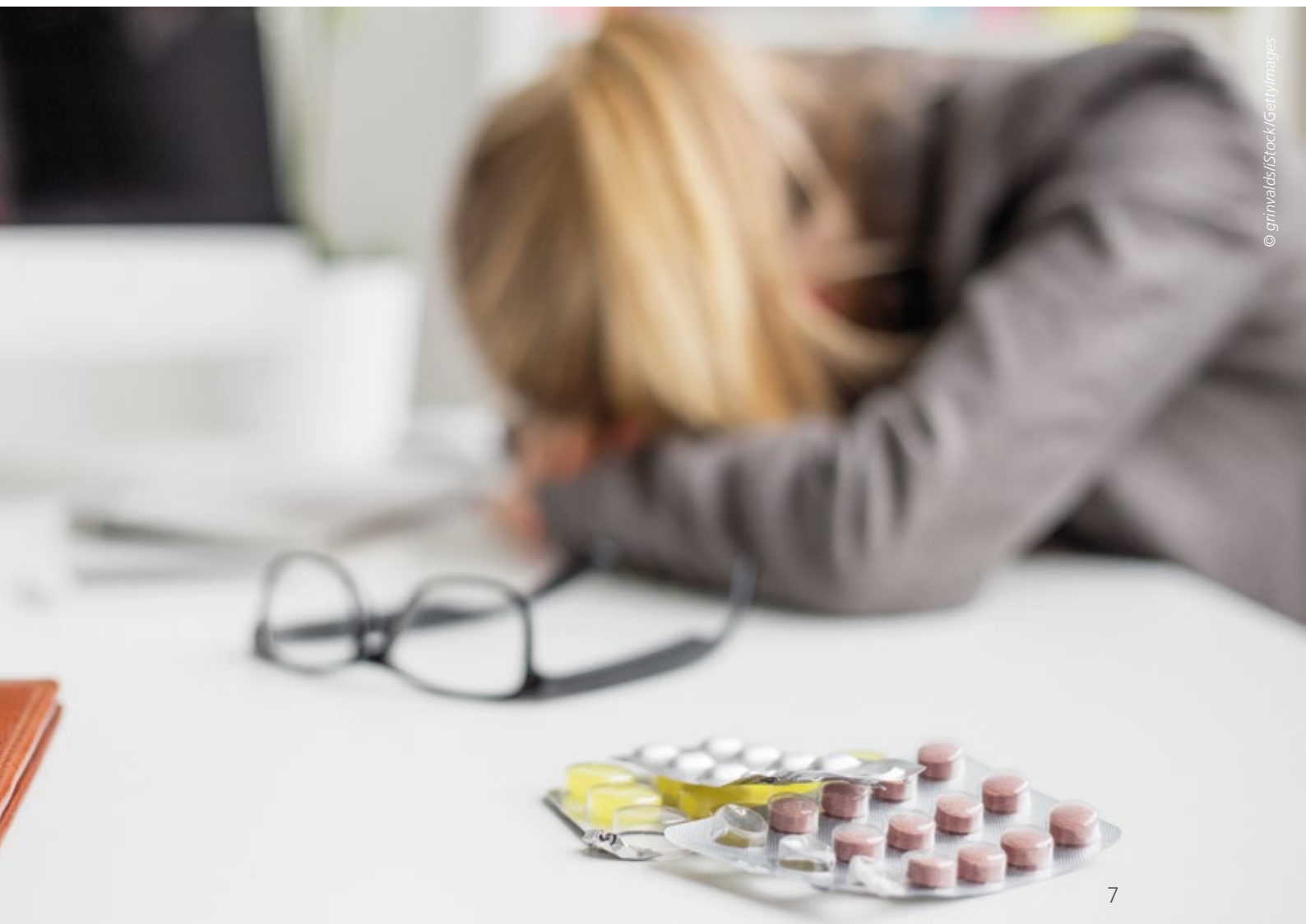
Als Führungskraft haben Sie eine Fürsorgeverpflichtung gegenüber den Mitarbeitenden in ihrer Organisationseinheit.³ Um Menschen gut und verantwortungsvoll führen zu können, müssen Sie ihre Mitarbeiter*innen kennen und bewusst wahrnehmen. Bauen Sie frühzeitig ein vertrauensvolles Verhältnis zu Ihren Mitarbeiter*innen auf, indem Sie ggf. Mitarbeiter*in-Gespräche führen (siehe [Mitarbeiter*in-Gespräch – Handlungshilfe](#)). Auch wenn „Nichts“ anliegt, halten Sie den regelmäßigen, persönlichen Kontakt aufrecht. Ist eine positive Gesprächskultur selbstverständlich geworden, fällt es Ihnen leichter auch kritische Aspekte offen anzusprechen. Die*der Mitarbeiter*in wird sich Ihnen bei Schwierigkeiten oder Krisen eher von sich aus anvertrauen.

³ Geschäftsordnung der FernUniversität

Führen bedeutet Gespräche führen! Denn Wegschauen löst das Problem nicht.

Hinweise auf Beeinträchtigungen und Störungen im Arbeitsablauf oder eine Verletzung arbeitsvertraglicher oder dienstrechtlicher Pflichten sind dringende Anlässe für die Führungskraft, tätig zu werden. Diese Auffälligkeiten können sich zum Beispiel folgendermaßen äußern:

- Sinkende Arbeitsleistung
- Gestiegene oder auffällige Fehlzeiten
- Zunehmende Stimmungswechsel, unangemessene Reaktionen, gesteigerte Empfindlichkeit
- Ablehnung fachgerechter Hilfe und Behandlung u. a.





Das Fürsorgegespräch

Im Rahmen betrieblicher Suchtprävention bedeutet frühzeitiges Handeln: Kommen Auffälligkeiten vor, sprechen Sie die Mitarbeitenden so früh wie möglich an. Wenn Sie als Führungskraft unsicher sind, wie sich die wiederholte Vernachlässigung von Pflichten Ihrer Mitarbeitenden erklären lässt, kann die frühzeitige Ansprache von Problemen einer Verfestigung oder einer Verstärkung der Probleme vorbeugen. Manchmal stehen vage Vermutungen im Raum, die als Anlass für ein Stufenplangespräch – wie nachfolgend dargestellt – als zu voreilig erscheinen könnten. Daher ist in dieser Phase ein Fürsorgegespräch zu empfehlen. Um die eigene Entscheidung abzusichern, lohnt es sich, die Fachkompetenz der Betrieblichen Sozialberatung in Anspruch zu nehmen.

Mögliche Überlegungen im Vorfeld des Gesprächs: Machen Sie sich klar, dass Interpretationen, Schuldfragen, Verallgemeinerungen oder Sätze wie „Reißen Sie sich doch zusammen!“ nicht hilfreich sind. Stellen Sie offene Fragen, wie zum Beispiel: „Was ist in letzter Zeit mit Ihnen/Dir los? Ich mache mir Sorgen ...“. Welche Auffälligkeiten sind zu benennen, welche spezifischen Reaktionen auf die fürsorgliche Ansprache sind denkbar? Wie ist mit den zu erwartenden Emotionen oder der Gesprächsabwehr umzugehen?



Das Ziel des Fürsorgegespräches:

Es wird signalisiert, dass die*der Mitarbeiter*in Unterstützung von der Hochschule durch die Führungskraft erhalten kann. Wenn Probleme im persönlichen, gesundheitlichen oder sozialen Bereich sichtbar geworden sind, wird in diesem vertraulichen Gespräch eine Rückspiegelung der wahrgenommenen Auffälligkeiten vorgenommen und es werden sachgerechte Hilfeangebote gemacht.

Ein Zusammenhang mit Suchtmittelkonsum ist (noch) nicht erkennbar und bisher ist noch keine Pflichtverletzung eingetreten.

Es liegt in der Entscheidung der betroffenen Person selbst, ob sie Gründe für etwaige Probleme darlegen möchte. Sie als Führungskraft müssen im Fürsorgegespräch aber auch akzeptieren, wenn sich Mitarbeiter*innen verschlossen halten und Hilfsangebote zurückweisen.

Fragen für die Gesprächsvorbereitung

1. Wahrnehmen

Was nehme ich wahr an Leistungsveränderung, Sozialverhalten, Konsumverhalten, äußeren Eindrücken, Integration ins Team, eigenen Gefühlen gegenüber der*dem Mitarbeiter*in? Welche Auffälligkeiten habe ich konkret festgestellt?

2. Bewerten

Kann ich die Auffälligkeiten tolerieren oder verspüre ich den Impuls, zu intervenieren? Welche betrieblichen oder persönlichen Ansprüche an Arbeits- und Leistungsverhalten von Mitarbeitenden sehe ich verletzt? Stehen die Auffälligkeiten in Verbindung mit Suchtmittelkonsum oder nicht zuzuordnenden „irritierenden“ Verhaltensweisen?

3. Verantworten

Worin besteht meine Verantwortung, was ist meine Aufgabe? Was ist die Aufgabe anderer? Wie weit gehen meine Fürsorgepflicht und die Führungsverantwortung, wenn es um Auffälligkeiten durch Suchtmittelgebrauch geht?

4. Intervenieren

Was genau soll ich tun? Was wird von mir erwartet? Welche Voraussetzungen brauche ich dafür? Mit welchen Konsequenzen wäre mein Handeln bzw. Nicht-Handeln verbunden? Wie kann ich die betroffene Mitarbeiterin, den Mitarbeiter ansprechen? Welche Änderungen will ich konkret einfordern? Was passiert, wenn ich interveniere? Wie geht es dann weiter, was sind die nächsten Schritte?

5. Verankern

Wie wird mein Handeln in der Organisation getragen? Welche Reaktionen sind von wem zu erwarten? Werden meine Vorgesetzten, die Interessenvertretungen, die Personalabteilung, die Betriebliche Sozialberatung u. a. mein Handeln unterstützen? Welche Vorklärungen müssen noch erfolgen? Wie werden die anderen Mitarbeiter*innen in meinem Bereich reagieren?

Hinweise zur Gesprächsführung

Zu den grundsätzlichen Regeln der Gesprächsführung gehört es, ein gutes Gesprächsklima zu schaffen. Es ist wichtig, erkennen zu lassen, dass Sie sich um die*den Mitarbeiter*in Sorgen machen. Es ist wichtig, die Kontrolle über das Gespräch zu behalten, die Ziele vor Augen zu haben und sich nicht auf Diskussionen und Ablenkungsversuche einzulassen. Eine weitere Grundregel für die Gesprächsführung ist auch in „Ich-Form“ zu sprechen und „Man“-Formulierungen zu vermeiden. Schuldzuweisungen und Vorwürfe sind in jedem Fall kontraproduktiv.

Das Fürsorgegespräch ist vertraulich zu behandeln. Es hat keinen Disziplinarcharakter, schriftliche Aufzeichnungen sind nicht erforderlich.

Geben Sie entsprechende Hinweise auf Unterstützung (z. B. auf die interne Betriebliche Sozialberatung, den Betriebsärztlichen Dienst und externe Beratungsdienste); laden Sie Ihren Gegenüber aber auch ein, selber Lösungsvorschläge zu entwickeln und darzustellen.





Das Klärungsgespräch

Inzwischen sind **arbeitsvertragliche oder dienstrechtliche Pflichten vernachlässigt worden** und dies ist aufgefallen. Die Gründe für die Auffälligkeiten können Probleme im persönlichen, sozialen oder gesundheitlichen Bereich sein, sie können möglicherweise mit Suchtmittelkonsum oder Suchtverhalten zusammenhängen.

Ziel des Klärungsgesprächs:

Es werden Rückmeldungen zu den Auffälligkeiten und Pflichtverletzungen gegeben und Hintergründe für die Auffälligkeiten abgeklärt. Außerdem werden Erwartungen an das zukünftige Verhalten benannt und konkrete Schritte vereinbart, damit es nicht zu weiteren Auffälligkeiten kommt. Zeigen Sie erneut Beratungs- und Unterstützungsangebote auf, die der*dem auffällig gewordenen Mitarbeiter*in von Arbeitgeberseite gemacht werden können.

Hinweise zur Gesprächsführung

Auch beim Klärungsgespräch ist es wichtig, dass Sie erkennen lassen, dass Sie sich um die*den Mitarbeiter*in Sorgen machen und Unterstützung anbieten. Es handelt sich um ein vertrauliches Gespräch, welches aber dokumentiert wird. Dazu fertigen Sie eine Gesprächsnotiz an, die bei Ihnen als Führungskraft verbleibt. Verfahren Sie bitte mit der Gesprächsnotiz so, wie üblicherweise mit personalbezogenen Unterlagen: sie ist unzugänglich für andere Personen aufzubewahren. Nach zwei Jahren müssen Sie die Gesprächsnotiz vernichten. Die*der Beschäftigte erhält eine Kopie der Gesprächsnotiz. Benennen Sie im Klärungsgespräch die konkreten Vorfälle bzw. Auffälligkeiten und sprechen Sie Datum und Ort des beobachteten Vorfalls sowie dessen unmittelbare und mittelbare Auswirkungen an. Erläutern Sie, dass aus dem Verhalten eine Vernachlässigung der Pflichten bzw. eine Störung des Arbeitszusammenhanges entsteht. Es werden die konkreten Erwartungen an das weitere Arbeitsverhalten genannt.

Abschließend wird ein Rückmeldegespräch vereinbart, das ca. 4–6 Wochen nach dem Klärungsgespräch stattfinden und in dem ein Austausch über die Entwicklung des Verhaltens stattfinden soll.

Kommt es nach dem Klärungsgespräch nicht zu weiteren Auffälligkeiten, so wird dies im Rückmeldegespräch mitgeteilt und die positive Verhaltensänderung wird bestätigt.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Das Fürsorgegespräch kann, aber muss nicht an erster Stelle stehen! Wenn eindeutig eine substanzbedingte Abhängigkeit festgestellt wird, dann findet direkt das erste Gespräch des Stufenplans statt. Auch ein Klärungsgespräch muss in diesem Fall nicht mehr vorgeschaltet werden. Die Gesprächsmöglichkeiten sollen nach eigener Einschätzung und Bewertung der Situation gewählt werden. Sobald es sich eindeutig um eine Suchterkrankung handelt, beginnen die Gespräche im sogenannten „strukturierten Stufenplan“ der *Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen*.

Sie können dabei zu jedem Zeitpunkt vertrauliche Unterstützung durch die Betriebliche Sozialberatung erhalten.

Das Prinzip des Stufenplans

Der Stufenplan regelt die Interventionskette beim Umgang mit suchtmittelauffälligen Beschäftigten am Arbeitsplatz. Er gibt einen klaren Rahmen, an dem sich alle Beteiligten orientieren können. Das Vorgehen für Tarifbeschäftigte und Beamt*innen ist vergleichbar, soweit nicht anderweitig erwähnt. Die rechtlichen Rahmenbedingungen unterscheiden sich allerdings. Der Stufenplan hat zum Ziel, Betroffenen zu helfen und Ihnen als Führungskraft einen Leitfaden für ein angemessenes Verhalten aufzuzeigen. Um die Gleichbehandlung aller betroffenen Beschäftigten zu gewährleisten, gilt das im Folgenden dargestellte Handlungskonzept für alle Führungskräfte verbindlich.

Hilfe soll im Rahmen eines stufenweisen Vorgehens erfolgen. Der Anfang – das Ansprechen – geschieht in erster Linie durch Sie als direkte*n Vorgesetzte*n. Schrittweise aufeinander abgestimmte Gespräche und Maßnahmen sollen einen zunehmend sogenannten „konstruktiven Handlungsdruck“ auf die betroffene Person ausüben. Erfahrungsgemäß wird häufig erst etwas verändert, wenn das suchtmittelbedingte Fehlverhalten auch spürbar negative Konsequenzen (z. B. Abmahnung) hat.

Innerhalb des ersten Jahres ist ein Rückfall therapeutisch gesehen oft ein Ereignis im Genesungsprozess. Oft reicht schon die erneute Ansprache der Person und der Hinweis auf Beratungs- und Selbsthilfeangebote. Kommt es aber zu erneuten häufigen Auffälligkeiten am Arbeitsplatz, wird das Stufenverfahren wieder aufgenommen. Wenn das vorausgegangene Verfahren z. B. an Stufe 3 erfolgreich abgeschlossen wurde, wird im Falle eines massiven Rückfalls wieder mit dem Stufenplan-Gespräch 3 begonnen. Ein Wiederbeginn bei Stufe 1 empfiehlt sich erst, ab dem Zeitpunkt, zu dem die Unterlagen aus der Personalakte entfernt wurden. Dies ist in der Regel nach 3 Jahren der Fall.

Hinweis: Während der Intervention nach dem Stufenplan ausgesprochene Aufforderungen, eine Beratungsstelle oder Therapieeinrichtung aufzusuchen, müssen als Hilfeangebot zu erkennen sein. Die Aufforderung kann in fortgeschrittenen Gesprächen des Stufenplans auch mit Nachdruck empfohlen werden, die Nichtannahme des Hilfsangebots ist nach geltendem Recht aber disziplinarisch nicht zu be-
anstanden, da in Deutschland das Recht auf die freie Wahl der Ärztin und des Arztes und der Behandlung gilt.

Es ist sinnvoll, dass jedes Gespräch mit einer Vereinbarung bzw. Auflage endet. Diese muss sachlich und zeitlich definiert und eindeutig überprüfbar sein. Der Stufenplan ist nur dann effektiv, wenn sichergestellt ist, dass eine Bereitschaft zur Realisierung aller in Aussicht gestellten Konsequenzen vorhanden ist. Generell ist es schwierig, Menschen mit Suchtproblemen auf ihren Substanzkonsum bzw. auf ihr Suchtverhalten anzusprechen. Es ist daher erforderlich, dass sich die*der Gesprächsführende auf jedes einzelne Gespräch vorbereitet.

Mitarbeiter*innen mit Sucht- oder Suchtmittelproblemen entwickeln in der Regel massive Abwehr und Widerstände. Dieser Widerstand richtet sich gegen alle Personen und Maßnahmen, die ihren Suchtmittelkonsum stören könnten. Die Abwehr ist unlösbar verbunden mit der Bedeutung und der Funktion, die das Suchtmittel für Suchtkranke gewonnen hat. Aber das Wissen, dass sich der Widerstand nicht gegen Sie als Führungskraft persönlich und auch nicht gegen das Hilfsangebot richtet, sondern ausschließlich gegen eine Veränderung des persönlichen Konsumverhaltens der*des Betroffenen, kann helfen, eindeutig und beharrlich zu bleiben.

Durch diese „Schritt für Schritt“-Vorgehensweise besteht die berechtigte Hoffnung, dass Hilfe angenommen wird. Je kürzer der Leidensweg ist, desto größer ist die Chance auf eine Gesundung der betroffenen Person und Erhaltung ihrer Arbeitskraft. Bleiben Sie stets sachlich und stellen Sie keine Diagnose! Sie vertreten die Arbeitgeber*inneninteressen und sind kein*e Suchtexperte*in und brauchen dies auch nicht zu sein.

1. Gespräch im Stufenplan

Beteiligte:

Beschäftigte*r und unmittelbare*r Vorgesetzte*r

Besteht bei Vernachlässigung oder Verstoß arbeitsvertraglicher oder dienstrechtlicher Pflichten der Verdacht auf Suchtmittelmissbrauch, führen Sie als unmittelbare*r Vorgesetzte*r mit der*dem betroffenen Mitarbeitenden ein vertrauliches Gespräch.

Inhalt:

- Benennen Sie konkrete Fakten (Zeit, Ort, Vorfall).
- Bringen Sie zum Ausdruck, dass bei der*dem Beschäftigten Probleme mit Suchtmitteln wahrgenommen werden.
- Zeigen Sie Ihre Erwartungen als Vorgesetzte*r an das weitere Arbeitsverhalten.
- Händigen Sie Ihrer*m Mitarbeiter*in den Stufenplan aus und erläutern Sie die weiteren Schritte der Interventionskette.
- Sprechen Sie die Empfehlung aus, innerbetriebliche Hilfsangebote (Betriebliche Sozialberatung für Mitarbeiter*innen der FernUniversität, Betriebsärztlicher Dienst) oder externe Hilfen (Suchtberatungsstelle, Selbsthilfegruppe) wahrzunehmen.
- Vereinbaren Sie ein weiteres Gespräch, um über die Entwicklung des Verhaltens Rückmeldung zu geben.

Dokumentation:

Das Gespräch hat keine personellen Konsequenzen. Datum und Inhalt des Gesprächs halten Sie bitte schriftlich fest und händigen der betroffenen Person eine Kopie aus. Die Gesprächsnotiz verbleibt zunächst bei Ihnen als Führungskraft. Verfahren Sie bitte mit der Gesprächsnotiz so, wie üblicherweise mit personalbezogenen Unterlagen: sie ist unzugänglich für andere Personen aufzubewahren. Nach zwei Jahren müssen Sie die Gesprächsnotiz vernichten.

- **Bei positiver Verhaltensänderung keine weiteren Folgen**
- **Rückmeldegespräch nach 4 – 6 Wochen**
- **Falls keine persönliche positive Entwicklung stattfindet, beginnt die nächste Stufe im Stufenplan.**

2. Gespräch im Stufenplan

Beteiligte:

Beschäftigte*r und unmittelbare*r Vorgesetzte*r und nächsthöhere*r Vorgesetzte*r, fallabhängig auch die Personalabteilung.

Nach Zustimmung der betroffenen Person sollten auch der zuständige Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung oder auch die betriebliche Sozialberatung eingeladen werden.

Besteht bei Vernachlässigung oder Verstoß arbeitsvertraglicher oder dienstrechtlicher Pflichten erneut der Verdacht auf Suchtmittelmissbrauch, führen Sie als unmittelbare*r Vorgesetzte*r mit Ihrer*m Mitarbeiter*in ein zweites Gespräch.

Inhalt:

- Benennen Sie **neue Fakten** und nehmen Sie Bezug auf den Inhalt der vorangegangenen Gespräche.
- Zeigen Sie einen Zusammenhang zum Suchtmittelmissbrauch auf.
- Geben Sie erneut die Empfehlung, das innerbetriebliche Hilfsangebot (Betriebliche Sozialberatung, Betriebsärztlicher Dienst) wahrzunehmen.
- Halten Sie Ihrer*m Mitarbeiter*in die dienstrechtlichen Folgen vor Augen, die bei Ablehnung der Hilfsangebote und weiterer Verletzung der Arbeitsverpflichtungen eingeleitet werden. Geben Sie erneut einen Hinweis auf den Stufenplan.
- Sie können Ihre Forderungen mit entsprechenden Auflagen verbinden, wie zum Beispiel der Vorlage der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen vom ersten Krankheitstag an, keiner Genehmigung kurzfristiger Urlaube, um mögliche Verstrickungen zu vermeiden usw.
- Vereinbaren Sie zum Schluss ein Folgegespräch, um über die weitere Entwicklung des Verhaltens Rückmeldung zu geben.

Dokumentation:

Protokollieren Sie dieses Gespräch. Verfahren Sie bitte mit der Gesprächsnotiz so, wie üblicherweise mit personalbezogenen Unterlagen: sie ist unzugänglich für andere Personen aufzubewahren. Nach zwei Jahren müssen Sie die Gesprächsnotiz vernichten. Nimmt die*der Betroffene am Gespräch nicht teil (sei es durch Fernbleiben oder Krankheit), werden maximal zwei Folgetermine vereinbart. Kommt es zu keinem gemeinsamen Gespräch, wird mit der 3. Stufe fortgefahren.

- **Bei positiver Verhaltensänderung keine weiteren Folgen**
- **Rückmeldegespräch nach 4–6 Wochen**
- **Falls keine persönliche positive Entwicklung stattfindet, beginnt die nächste Stufe im Stufenplan.**

3. Gespräch im Stufenplan

Beteiligte:

Beschäftigte*r und unmittelbare*r Vorgesetzte*r und nächsthöhere*r Vorgesetzte*r, jetzt obligatorisch die Personalabteilung.

Nach Zustimmung der betroffenen Person sollten auch der zuständige Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung oder auch die betriebliche Sozialberatung eingeladen werden.

Besteht bei Vernachlässigung oder Verstoß arbeitsvertraglicher oder dienstrechtlicher Pflichten weiterhin der Verdacht auf Suchtmittelmissbrauch, führen Sie als Vorgesetzte*r mit Ihrer*m Mitarbeiter*in ein drittes Gespräch.

Inhalt:

- Benennen Sie **neue Fakten** und nehmen Sie Bezug auf den Inhalt der vorangegangenen Gespräche.
- Zeigen Sie einen Zusammenhang zum Suchtmittelmissbrauch erneut auf.
- Machen Sie auch hier wieder das Angebot, innerbetriebliche Hilfen (Betriebliche Sozialberatung, Betriebsärztlicher Dienst) wahrzunehmen.
- Sprechen Sie Ihre Erwartung aus, dass das auffällige Verhalten sofort abzustellen und unverzüglich ein Gesprächstermin bei einer Ärztin, einem Arzt, einer Beratungs- und/oder Behandlungsstelle für Suchtkranke wahrzunehmen ist und sich die betroffene Person einer angemessenen Therapie unterziehen soll.
- Kündigen Sie die unten angeführten Konsequenzen bei weiteren Auffälligkeiten an.
- Vereinbaren Sie ein weiteres Gespräch, um über die Entwicklung des Verhaltens Rückmeldung zu geben.

Dokumentation:

Über das Gespräch wird von der Vertretung der Personalabteilung eine Niederschrift angefertigt, in der eine Ermahnung bzw. sofern arbeitsrechtlich die Voraussetzungen vorliegen eine erste Abmahnung empfohlen wird. Der zuständige Personalrat wird in Kenntnis gesetzt. Diese ist von der*dem Betroffenen zu unterzeichnen („zur Kenntnis genommen“) und ihr*ihm in Kopie auszuhändigen. Das Original wird zur Personalakte genommen. Nimmt die*der Betroffene auch an zwei Folgeterminen nicht teil, trifft sich der unter der Stufe 3 genannte Personenkreis, um über das weitere Verfahren zu entscheiden (z. B. Übergang in die nächste Stufe oder amtsärztliche Untersuchung).

- **Bei positiver Verhaltensänderung keine weiteren Folgen**
- **Rückmeldegespräch nach 4–6 Wochen**
- **Falls keine persönliche positive Entwicklung stattfindet, beginnt die nächste Stufe im Stufenplan.**



4. Gespräch im Stufenplan

Beteiligte:

Beschäftigte*r und unmittelbare*r Vorgesetzte*r und nächsthöhere*r Vorgesetzte*r, jetzt obligatorisch die Personalabteilung.

Nach Zustimmung der betroffenen Person sollten auch der zuständige Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung oder auch die betriebliche Sozialberatung eingeladen werden.

Besteht bei Vernachlässigung oder Verstoß arbeitsvertraglicher oder dienstrechtlicher Pflichten weiterhin der Verdacht auf Suchtmittelmissbrauch, führen Sie als unmittelbare*r Vorgesetzte*r mit Ihrer*m Mitarbeiter*in ein viertes Gespräch.

Inhalt:

- Benennen Sie **neue Fakten** und nehmen Sie Bezug auf den Inhalt des dritten Stufengesprächs.
- Zeigen Sie einen Zusammenhang zum Suchtmittelmissbrauch erneut auf.
- Machen Sie auch hier wieder das Angebot, innerbetriebliche Hilfen (Betriebliche Sozialberatung, Betriebsärztlicher Dienst) wahrzunehmen.
- Händigen Sie eine schriftliche Aufforderung an die*den Betroffene*n aus, das auffällige Verhalten sofort abzustellen und eine Beratungs- und/oder Behandlungsstelle für Suchtkranke aufzusuchen und sich unmittelbar in angemessene Suchttherapie zu begeben.
- Vereinbaren Sie ein weiteres Gespräch, um über die Entwicklung des Verhaltens Rückmeldung zu geben.

Dokumentation:

Über das Gespräch wird von der Vertretung der Personalabteilung eine Niederschrift angefertigt. Der zuständige Personalrat wird in Kenntnis gesetzt. Diese ist von der*dem Betroffenen zu unterzeichnen („zur Kenntnis genommen“) und ihr*ihm in Kopie auszuhändigen. Das Original wird zur Personalakte genommen.

Die*der Beschäftigte wird noch einmal darauf hingewiesen, dass die Dienststelle nicht länger bereit ist, das Fehlverhalten und/oder die Minderleistung hinzunehmen, weil die Prognose des Krankheitsverlaufs ohne Therapie ungünstig ist und eine krankheitsbedingte Kündigung erfolgen kann.



- **Liegt nach Auskunft der*des Beschäftigten ein Suchtproblem nicht vor, wird aufgrund des Fehlverhaltens bzw. der Minderleistung die zweite Abmahnung ausgesprochen. Die Abmahnung wird zur Personalakte genommen. Es können auch weitere Vorgaben für das erwartete Verhalten erteilt werden.**
- **Bei positiver Verhaltensänderung keine weiteren arbeitsrechtlichen Folgen**
- **Intensive Begleitung und Beobachtung sowie ein Rückmeldegespräch nach 4–6 Wochen**
- **Wenn weiterhin keine persönliche positive Entwicklung stattfindet, beginnt die nächste Stufe im Stufenplan.**

5. Gespräch im Stufenplan

Beteiligte:

Beschäftigte*r und unmittelbare*r Vorgesetzte*r und nächsthöhere*r Vorgesetzte*r, jetzt obligatorisch die Personalabteilung.

Nach Zustimmung der betroffenen Person sollten auch der zuständige Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung oder auch die betriebliche Sozialberatung eingeladen werden.

Über das Gespräch wird von der Vertretung der Personalabteilung eine Niederschrift angefertigt. Der zuständige Personalrat wird in Kenntnis gesetzt. Diese ist von der*dem Betroffenen zu unterzeichnen („zur Kenntnis genommen“) und ihr*ihm in Kopie auszuhändigen. Das Original wird zur Personalakte genommen.

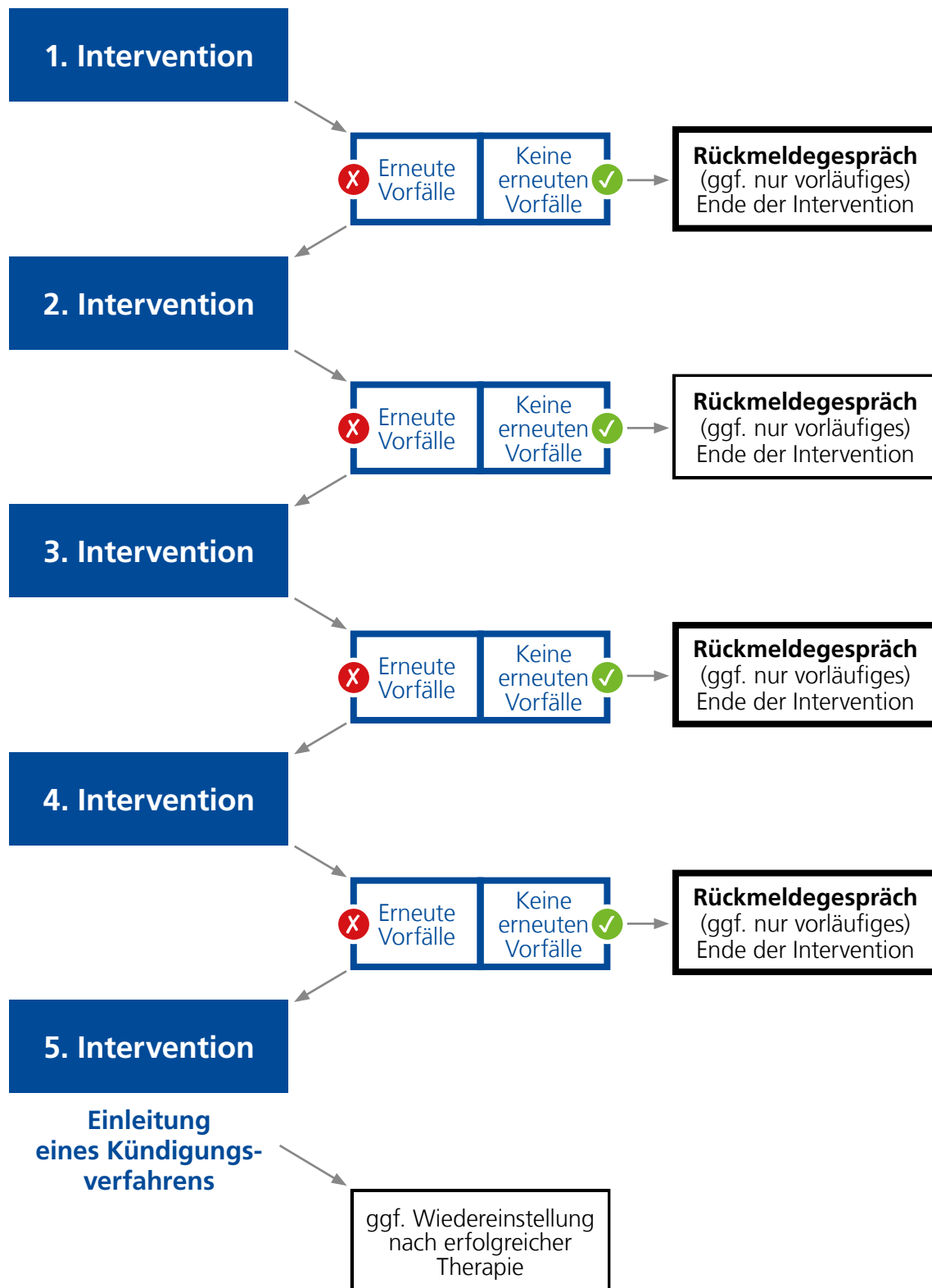
Lehnt die*der Betroffene trotz Abmahnung die angebotenen Hilfsmaßnahmen ab und ändert ihr*sein Verhalten nicht, leitet die Personalabteilung bei Tarifbeschäftigten mit Beteiligung des zuständigen Personalrats das Kündigungsverfahren ein. Bei Beamten*innen wird ein Disziplinarverfahren eingeleitet. Dieser Prozess kann in einem letzten Gespräch abgeschlossen werden.

Bei schwerbehinderten Mitarbeiter*innen ist sowohl die Schwerbehindertenvertretung als auch das Integrationsamt in das Kündigungsverfahren einzubeziehen.

Der Erhalt des Arbeitsplatzes stellt für viele Betroffene eine hohe Motivation für ihre Veränderung dar. Daher ist die Ansprache am Arbeitsplatz so wichtig. Viele Fälle demonstrieren das. Es gibt auch Menschen, die keine Hilfe am Arbeitsplatz annehmen und denen schließlich gekündigt werden muss. Suchtkranke Menschen sind krank und ihr Fehlverhalten am Arbeitsplatz ist der Krankheit geschuldet. Wenn sie Hilfsangebote annehmen, erhalten sich Suchtkranke ihren Arbeitsplatz und ihre Gesundheit. Insofern stimmt der Satz für Personalverantwortliche: „Die Fürsorge am Arbeitsplatz schuldet den Versuch, nicht den Erfolg!“

Zugegeben, die Gespräche mit schwierigen, möglicherweise suchtauffälligen Beschäftigten sind nicht ganz einfach. Die Betriebliche Sozialberatung unterstützt Sie in Ihrer Aufgabe, sich auf solche Gespräche vorzubereiten. Sich durch das Fachwissen der Betrieblichen Sozialberatung unterstützen zu lassen, ist kein Eingeständnis von Führungsschwäche, sondern professionelles Handeln!

Stufenplan



Quelle: Wienemann, Elisabeth; Schumann, Günter (2011): Qualitätsstandards in der betrieblichen Suchtprävention und Suchthilfe der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS)

Vorlage Gesprächsleitfaden

Stufenplan-Gespräch Nr.: _____

Datum: _____

Anwesend: _____

1. Ziel des Gesprächs

2. Konkrete Auffälligkeit / Fehlleistungen / Fehlverhalten

3. Hilfeangebot / Möglichkeiten der Unterstützung

4. Getroffene Vereinbarung / Auflage

5. Termin für das nächste Gespräch _____

Unterschrift

Es gibt keinen Leitfaden für ein garantiert erfolgreiches Gespräch. Die Frage von Erfolg ist immer verknüpft mit den selbst gesteckten Erwartungen. „Was ist das Ziel in dem Gespräch?“ Erwartungen bzw. Ziele dürfen nicht zu hoch angesetzt werden.

Es ist leichter, wenn zunächst nicht gleich Einsicht und Zugeständnisse von der angesprochenen Person erwartet werden.

Das Ziel ist, Ihre konkreten Rückmeldungen an die betroffene Person zu geben, und zwar in Hinsicht darauf, wie Sie ihn*sie im Moment erleben.

Ob Ihr Gegenüber das ernst nimmt und entsprechend reagiert, ist vielleicht Ihre Hoffnung, aber nicht Ihre Verantwortung.

Therapie und Nachsorge

Wenn die*der suchtkranke Beschäftigte sich in eine stationäre Entwöhnungsbehandlung begibt, ist in der Regel mit einem längeren krankheitsbedingten Ausfall zu rechnen. Nach sechs Wochen endet der Entgeltfortzahlungsanspruch. Danach erhalten Tarifbeschäftigte Krankengeld von der gesetzlichen Krankenkasse oder Übergangsgeld vom zuständigen Rentenversicherungsträger.

Das BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement) bietet besonders bei einer länger dauernden Ausfallzeit die Chance, die Rückkehr an den Arbeitsplatz vorzubereiten. Es ist sinnvoll, eine entsprechende Vorbereitung noch während der Behandlungszeit durchzuführen, sofern die*der Betroffene damit einverstanden ist. Weitergehende Informationen finden Sie unter <http://e.feu.de/bem>.

Im Idealfall stimmt die*der Mitarbeiter*in zu, dass Sie als Führungskraft gemeinsam mit ihr*ihm besprechen

- wie die zukünftige Arbeitsplatzsituation aussehen wird,
- welche Erwartungen und/oder Bedingungen der Betrieb an sie*ihn stellt und
- welche weiterführenden, begleitenden Maßnahmen für sie*ihn nach Abschluss der Therapie angeraten sind.

Um eine Rückfallgefahr zu vermeiden, kann gemeinsam überlegt werden, ob dazu Änderungen am Arbeitsplatz hilfreich sind. Mit der*dem Betroffenen sollte auch besprochen werden, wie offen sie*er mit der eigenen Suchtproblematik umgehen möchte und ob bzw. wie die Arbeitskollegen*innen auf die Rückkehr der*des Mitarbeiter*in vorbereitet werden können.



FernUniversität in Hagen

Dez. 3.3 mit fachlicher Beratung
durch die Betriebliche Sozialberatung
Universitätsstraße 47
58097 Hagen

www.fernuni-hagen.de

Titelbild:
Marjan_Apostolovic/iStock/GettyImages,
Veit Mette

Sucht am Arbeitsplatz