

Lösungsorientierte Gespräche mit suchtgefährdeten Beschäftigten

Leitfaden für Führungskräfte



Impressum

Herausgeber

Das Präsidium der
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

Redaktion

Anne Schwarz

Layout

Referat für Kommunikation und Marketing

Bildnachweis

Titel ©Leibniz Universität Hannover: Phillip Bartz;
S.3 ©Christian Bierwagen; S.12 ©Phillip Bartz;
S. 4 ©Gerd Altmann/PIXELIO; S.18 ©Sam Schooler/Unsplash.com

3. Auflage 2017

Lösungsorientierte Gespräche mit suchtgefährdeten Beschäftigten

Leitfaden für Führungskräfte

Inhalt

Vorwort des Präsidenten.....	5
Welche Aufgaben haben Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter im Rahmen der Suchtprävention?.....	7
Was versteht man unter Sucht?.....	7
Wie können sich Suchtprobleme am Arbeitsplatz zeigen?.....	8
Welche Ursachen für Suchtmittelmissbrauch am Arbeitsplatz gibt es?.....	8
Was ist die rechtliche Basis Ihres Vorgehens?.....	8
Wer hilft Ihnen?.....	9
Welche Anforderungen bringen Suchtprobleme für Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter mit sich?.....	10
Welche Rolle spielt Ihre eigene Einstellung zu Suchtmitteln?.....	10
Was geschieht, wenn Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter nichts tun?.....	11
Wie verhalten Sie sich als Führungskraft bei Suchtproblemen am Arbeitsplatz?.....	12
Was tun bei Angetrunkensein und offensichtlicher Arbeitsunfähigkeit?.....	12
Wann soll ein lösungsorientiertes Gespräch geführt werden?.....	12
Wann soll ein Fürsorgegespräch geführt werden?.....	13
Wann soll ein Klärungsgespräch geführt werden?.....	14
Wie bereite ich das Stufenplangespräch nach dem Interventionsleitfaden vor?.....	15
Wie führe ich das Stufenplangespräch durch?.....	16





Vorwort des Präsidenten

Die Hochschulleitung und die Personalvertretung der Leibniz Universität Hannover sind sich darin einig, dass vorbeugende Maßnahmen und Hilfsangebote für Beschäftigte mit Problemen im Umgang mit Suchtmitteln ein wichtiger Bestandteil der Fürsorgepflicht, der Gesundheitsförderung und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind.

Für eine Führungskraft ist es von besonderer Bedeutung, dass sie im Falle einer Suchtgefährdung geeignete Gespräche führen kann, um nachhaltige Veränderungen zu erzielen. Dieser Leitfaden soll Sie bei der Durchführung dieser Aufgabe unterstützen und gibt Ihnen dafür konkrete, praktische Hinweise.

Damit Sie bereits im Vorfeld von Suchtproblemen gesundheitsrelevante Themen ansprechen können, wurden in dieser aktualisierten Ausgabe das Fürsorge- und das Klärungsgespräch neu aufgenommen.

Als sinnvoller Weg zur Hilfe bei Suchtproblemen hat sich das Vorgehen nach einem Stufenplan bewährt.

Dieses Vorgehen beruht auf der Erfahrung, dass Gesundheit und Leistungsfähigkeit kranker oder gefährdeter Beschäftigter



durch abgestufte Interventionen erhalten und durch einschlägige Hilfsangebote wiederhergestellt werden können. Daher stellt die Universität seit mehr als 20 Jahren für ihre Beschäftigten das Angebot einer professionellen Suchtbeauftragten bereit, die Ihnen bei allen Aktivitäten zur Suchtprävention beratend zur Seite steht.

Prof. Dr. iur. Volker Epping

Präsident der Gottfried Wilhelm Leibniz
Universität Hannover



Welche Aufgaben haben Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter im Rahmen der Suchtprävention?

Ihre zentrale Aufgabe als Vorgesetzte oder Vorgesetzter in einem Suchtpräventionsprogramm, wie wir es an der Leibniz Universität Hannover durchführen, ist die Hilfe für Suchtgefährdete durch ein lösungsorientiertes Vorgesetzten-Betroffenen-Gespräch.

Vorgesetzte mischen sich verständlicherweise nicht gern in die Privatsphäre ihrer Beschäftigten ein. Dennoch gilt: Bei allen Verhaltensauffälligkeiten und Leistungseinbußen im Zusammenhang mit Suchtmitteln stehen Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter in der Verantwortung. Dazu gehört auch die Beurteilung der Aufgabenerfüllung und des Verhaltens während der Dienstzeit. Von Ihrem Engagement und der Art Ihrer Vorgehensweise hängt es ab, ob die als Folge von Suchtmittelmissbrauch auftretenden Konflikte angemessen gelöst werden können.

Als Vorgesetzte oder Vorgesetzter, die bzw. der Auffälligkeiten am Arbeitsplatz und Suchtprobleme aktiv angeht, sind Sie für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vorbild. Sie fördern auf diese Weise deren Motivation und Verantwortungsgefühl.

Denken Sie bitte daran, dass Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertrauliche Angelegenheiten darstellen, die unter den Personaldatenschutz fallen, so dass Aufzeichnungen hierzu stets besonders verschlossen aufbewahrt werden müssen.

Was versteht man unter Sucht?

Der Begriff „Sucht“ im engeren Sinn bezeichnet die seelische und körperliche Abhängigkeit von Suchtmitteln wie Tabak, Alkohol, Medikamenten und illegalen Drogen. Diese Abhängigkeit führt zu einer Beeinträchtigung der Gesundheit, die ab einem bestimmten Grad als Krankheit zu betrachten ist. Im weiteren Sinn wird der Begriff „Sucht“ vielfach auch auf andere Probleme bezogen, deren Gemeinsamkeit darin besteht, dass sich ein bestimmtes Verhalten der Kontrolle der Betroffenen entzieht. Beispiele hierfür sind Arbeitssucht, Magersucht, Esssucht, Ess-Brehsucht, Spielsucht, Mediensucht, etc.

Dieser Leitfaden bezieht sich vor allem auf Probleme im Zusammenhang mit dem Konsum von Alkohol, Medikamenten und illegalen Drogen.

Wie können sich Suchtprobleme am Arbeitsplatz zeigen?

Suchtprobleme am Arbeitsplatz sind alles andere als selten. Sie finden sich auf allen Hierarchieebenen in der Arbeitswelt.

Wenn einige der folgenden Auffälligkeiten in Ihrem Zuständigkeitsbereich auftreten, sollten Sie daran denken, dass eine Suchtgefährdung vorliegen kann:

Fehlzeiten

- Häufung einzelner Fehltag, besonders nach Wochenenden
- Entschuldigung durch andere (Freunde, Kollegen, Partner)
- Nachträgliche Umwandlung von Fehlzeiten in Urlaub
- Unpünktlichkeit und verpasste Termine
- Überziehung der Pausen

Arbeitsleistung

- Starke Leistungsschwankungen
- Abnehmende Lernbereitschaft
- Veränderte Konzentrationsfähigkeit
- Auffallende Unzuverlässigkeit
- Allmählich nachlassende Leistung

Ungewollt begünstigen die wichtigsten Bezugspersonen im privaten und beruflichen Umfeld oftmals die Fortsetzung des Suchtmittelmissbrauchs durch unendliches Verständnis, Entlastung, und gutgemeinte Hilfsaktionen.

Weitere Informationen über Erscheinungsformen, Entstehung und Verlauf von Missbrauch und Abhängigkeit erhalten Sie bei der Suchtbeauftragten.

Welche Ursachen für Suchtmittelmissbrauch am Arbeitsplatz gibt es?

Unterforderung und Überforderung am Arbeitsplatz, fehlende Handlungsspielräume, Beziehungslosigkeit, unklare Strukturen, Stress in vielerlei Formen, sinnlose Anordnungen, konsumfreudige Kollegen, Konflikte, ein belastender Führungsstil und viele andere Ursachen am Arbeitsplatz können Suchtmittelmissbrauch auslösen und verstärken. Sie sind jedoch nicht die alleinigen Ursachen der Entwicklung einer Abhängigkeit.

Was ist die rechtliche Basis Ihres Vorgehens?

An der Leibniz Universität Hannover ist der Konsum von Alkohol während der Dienstzeit grundsätzlich nicht erwünscht.

Die rechtliche Basis Ihrer Vorgehensweise ist der Dienst-, Arbeits- oder Ausbildungsvertrag, in dem sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch verpflichten, ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten und die bestehende Arbeitsordnung einzuhalten. Für beamtete Beschäftigte gelten vergleichbare Pflichten nach dem Niedersächsischen Beamtengesetz.

Ihre Pflicht als Führungskraft besteht darin, für die Arbeitssicherheit zu sorgen, d.h. Schaden vom Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin abzuwenden und vorbeugend tätig zu werden.

Für gefahrgeneigte Tätigkeiten gilt in der Leibniz Universität ein Suchtmittelkonsumverbot (siehe Vademecum Nr. 27/2014: Sicherheitsgefahr durch den Konsum wahrnehmungsverändernder Substanzen).

Ausgangspunkt von Interventionsmaßnahmen sind daher Pflichtverletzungen, die im Zusammenhang mit dem Konsum von Suchtmitteln stehen.

Das für die Universität Hannover verbindlich geltende innerbetriebliche Vorgehen bei Suchtproblemen ist in dem „Interventionsleitfaden für Vorgesetzte der Leibniz Universität Hannover bei Auffälligkeiten am Arbeitsplatz in Verbindung mit Suchtmitteln“ und in der „Dienstanweisung für den Umgang mit akut auffälligen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen in Folge der Einnahme von Alkohol, Drogen oder Medikamenten“ festgelegt.

Wer hilft Ihnen?

Eine Zusammenarbeit aller Funktionsträger ist bei Suchtproblemen von immenser Wichtigkeit, denn die Betroffenen neigen nicht selten dazu, die Beteiligten gegeneinander auszuspielen. Wenn daher nach dem Interventionsleitfaden mehrere Personen an dem Gespräch beteiligt werden müssen, treffen sie sich zu einem gemeinsamen Vorgespräch in Ihrem Arbeitsbereich.

Für die gründliche Vorbereitung eines lösungsorientierten Gespräches steht Ihnen die Suchtbeauftragte zur Verfügung.

Angebote der Suchtbeauftragten an die Führungskräfte

Die Suchtbeauftragte, Frau Schwarz, unterstützt Sie bei allen Fragen im Zusammenhang mit Sucht, insbesondere bei der Vorbereitung und Durchführung der in diesem Leitfaden beschriebenen lösungsorientierten Gespräche mit Suchtgefährdeten.



Suchtbeauftragte

Dipl.-Sozialpädagogin
Anne Schwarz
Wilhelm-Busch-Str. 22
2. Obergeschoss

Sprechzeiten

Montag - Donnerstag
10.00 - 17.00 Uhr

Tel. +49 511 762 4908

anne.schwarz@zuv.uni-hannover.de

www.uni-hannover.de/Suchtbeauftragte

Frau Schwarz unterliegt der Schweigepflicht.

Nach einer Terminvereinbarung findet das Gespräch entweder im Büro der Suchtbeauftragten in der Wilhelm-Busch-Str. 22 oder an Ihrem Arbeitsplatz statt.

Zielgruppen der Beratung sind Vorgesetzte, die Suchtgefährdeten selbst, Angehörige und Partner sowie Kolleginnen und Kollegen.

Welche Anforderungen bringen Suchtprobleme für Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter mit sich?

Für Sie als verantwortliche Führungskraft stellen Suchtprobleme eine Herausforderung in verschiedenen Aufgabenbereichen dar:

- **Wahrnehmung der Fürsorgepflicht:** Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit
- **Organisation und Verteilung von Arbeit:** Kompensation von Leistungseinbußen
- **Betriebsklima:** Wiederherstellung eines nicht beeinträchtigenden Arbeitsklimas
- **Verantwortung für die Arbeitssicherheit:** Ausschaltung von Gefährdungspotenzialen
- **Konfliktklärung:** Abbau von internen Spannungen

Suchtprobleme am Arbeitsplatz führen zu Konflikten, die Ihre Rolle als Führungskraft und das Arbeitsklima nachhaltig beeinflussen. Je eher Sie diesen Konflikt aufgreifen und mit dem oder der Betroffenen verantwortungsvoll, aber auch klar und konsequent das Gespräch führen, umso weniger Spannungen und ungute Gefühle entstehen.

Die Betroffenen selbst empfinden ihren Alkohol- bzw. Suchtmittelkonsum in der Regel als positiv oder hilfreich für sich und bewerten ihn kaum als problematisch. Sie leiden nicht selten unter beträchtlichem Realitätsverlust und lassen häufig jede selbstkritische Einstellung vermissen.

Die Intervention der oder des Vorgesetzten wird als Eingriff in die persönlichen Lebensgewohnheiten begriffen und erzeugt zunächst Abwehr und Widerstand. Appelle an die Einsicht der Betroffenen prallen daher meist ab und führen zu keinem dauerhaften positiven Ergebnis.

Die Stufenplangespräche nach dem Interventionsleitfaden stellen einen längeren Prozess der Auseinandersetzung dar, in dem es darauf ankommt, die betroffene Person zu einer klaren Entscheidung zu bewegen. Sie muss sich darüber klar werden, dass sie selbst die Verantwortung für ihren Suchtmittelkonsum trägt und sie nicht länger auf widrige Umstände, Kollegen, Angehörige oder Vorgesetzte abwälzen kann. Sie soll sich entscheiden – für den Arbeitsplatz oder für den schädlichen Konsum. Einen Kompromiss und weiteres Ausweichen gibt es nicht mehr, auch wenn Betroffene dies gern hätten.

Je klarer Sie dabei in Ihrer Position als Führungskraft sind, umso deutlicher wird die Alternative für die betroffene Person.

Welche Rolle spielt Ihre eigene Einstellung zu Suchtmitteln?

Alkohol- und Medikamentengebrauch sind in ihrer Funktion als Entspannungs-, Kontakt- und Heilmittel in Europa allgemein akzeptiert. Bei Missbrauch prägen Verständnis und Mitleid häufig die spontane Einstellung von Vorgesetzten gegenüber den Betroffenen. Achten Sie darauf, welche Trinkgewohnheiten es im Zusammenhang mit Alkohol in Ihrem Zuständigkeitsbereich gibt:

- Zu welchen Anlässen, in welchen Situationen wird Alkohol konsumiert?
- Hat Alkoholgenuss in Ihrem Arbeitsbereich spezielle Funktionen?
z.B. Kontakte zu erleichtern, Gemeinsamkeit herzustellen, zur Belohnung, um die Stimmung zu verbessern, zur Anerkennung, zur Stressbewältigung?

Üblicherweise betrachtet man Betroffene aus einer gewissen Distanz. Als Vorgesetzte oder Vorgesetzter sind Sie jedoch ein aktiver Teil des Umfeldes, innerhalb dessen der Beschäftigte Suchtprobleme entwickelt hat; es besteht eine Wechselwirkung zwischen diesem Umfeld und dem Verhalten der Beschäftigten.

Wenn Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter glaubwürdig und überzeugend handlungsfähig sein wollen, dann sollten Sie sich daher zunächst fragen:

- Wie stehe ich selber zu Suchtmitteln?
- Wie mache ich meine Einstellung zu Suchtmitteln und auffälligem Verhalten deutlich? Gibt es bei mir Unklarheiten, Unsicherheiten, Widersprüche zwischen Aussagen und Handlungen?
- Wie reagiere ich, wenn das Thema Alkohol, Medikamente, Rauchen, etc. angesprochen wird?
- Wie gehe ich mit Exzessen Einzelner um?
- Inwieweit fördere ich Alternativen zum Alkoholkonsum?
- Sorge ich bei gegebenem Anlass dafür, dass das Thema Suchtmittelkonsum Gegenstand einer Besprechung wird?
- Habe ich private Beziehungen mit Mitarbeitern, die Suchtprobleme haben, und wie werde ich dadurch beeinflusst?

Je weniger suchtmitteltolerant Sie am Arbeitsplatz auftreten, desto leichter wird Ihnen eine Intervention bei Suchtmittelmissbrauch gelingen.

Was geschieht, wenn Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter nichts tun?

Wenn Sie nicht auf suchtmittelbedingte Auffälligkeiten oder andere Nachlässigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren, signalisieren Sie damit: Dieses Verhalten ist hier in Ordnung.

Je mehr Abweichungen Sie zulassen, desto stärker sinkt die Leistungsbereitschaft in der gesamten Arbeitsgruppe.

Vermeiden Sie den Eindruck, dass es Ihnen gleichgültig ist, ob Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter krank sind, sich unangemessen verhalten und ihre Arbeitsleistung nicht erbringen. Nehmen Sie es ernst, wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihnen sagen, dass eine Kollegin bzw. ein Kollege vielleicht Sucht- oder Missbrauchsprobleme hat. Meist gehen ihre oder seine Ausfälle auf Kosten der unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen.

Die Folgen sind: Das Arbeitsklima verschlechtert sich und Sie verlieren Ihre Autorität.

Wenn Sie sich der Konflikte in Ihrem Bereich konstruktiv annehmen und diese erfolgreich lösen, werden die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeitsstelle und die Arbeitszufriedenheit insgesamt zunehmen.

Wie verhalten Sie sich als Führungskraft bei Suchtproblemen am Arbeitsplatz?

Was tun bei Angetrunkensein und offensichtlicher Arbeitsunfähigkeit?

Sobald der Konsum von Suchtmitteln, auch der private, Auswirkungen auf das Arbeitsleben hat (Restalkohol) und zum Sicherheitsrisiko wird („Pausen-Bier“), ist er **keine Privatangelegenheit** mehr!

Es empfiehlt sich jedoch nicht, ein Stufenplangespräch zu führen, wenn jemand akut angetrunken ist oder unter dem Einfluss eines anderen Suchtmittels steht.

Bitte verfahren Sie in einem solchen Fall nach der „Dienstanweisung für den Umgang mit akut auffälligen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern in Folge der Einnahme von Alkohol, Drogen oder Medikamenten“.

Vorgesetzte können bei Arbeitsunfällen, die auf Alkohol- oder Suchtmittelkonsum zurückzuführen sind, unter Umständen schadensersatzpflichtig gemacht werden (siehe Vademecum Nr. 27/2014: „Sicherheitsgefahr durch den Konsum wahrnehmungsverändernder Substanzen“).

Wann soll ein lösungsorientiertes Gespräch geführt werden?

Suchtgefährdete sind weitgehend auf die korrigierenden Wahrnehmungen anderer angewiesen. Der Einfluss von Seiten des Arbeitsumfeldes ist neben der Familie für die Veränderungsbereitschaft der Betroffenen von wesentlicher Bedeutung.

Das eigene, zunächst oft unklare Gefühl, dass bei einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter etwas nicht in Ordnung ist, sollte unbedingt ernst genommen werden. Als Vorgesetzte oder Vorgesetzter sollten Sie zuerst versuchen, die Situation durch gezielte Beobachtungen zu klären. Ergeben sich dann hinreichende Anhaltspunkte, wird ein Gespräch notwendig.

Leider ist es auch heute noch so, dass in der ganz überwiegenden Mehrzahl der Fälle ein lösungsorientiertes Gespräch viel zu lange hinausgezögert wird.

Dahinter verbergen sich Unsicherheiten und die Befürchtung, Betroffene ungerechtfertigt „zu beschuldigen“ oder zu verraten, „anzuschwärzen“.

Erwiesenermaßen sind die Chancen für ein Leben ohne Suchtmittelprobleme besser, je früher die Entwicklung der Abhängigkeit zum Stillstand gebracht wird, d.h. je weniger sich die krankheitsbedingten seelischen, sozialen und körperlichen Beeinträchtigungen haben verfestigen können.

Beginnen Sie daher zunächst mit einem Fürsorge- oder Klärungsgespräch.

Wird das lösungsorientierte Gespräch zu spät angegangen, dann ist davon auszugehen, dass die Betroffenen bereits weiteren



Schaden genommen haben, den Sie ihnen möglicherweise hätten ersparen können. Denn zu den Charakteristika von Suchtproblemen gehört es, dass Betroffene sich so in ihre Probleme verstricken, dass ihre realistische Wahrnehmung verlorengeht und sie die negativen Folgen ihrer Abhängigkeit nicht mehr als solche erkennen können.

Wann soll ein Fürsorgegespräch geführt werden?

Wenn Sie sich um eine Ihrer Mitarbeiterinnen oder einen Ihrer Mitarbeiter sorgen und es persönliche, gesundheitliche oder soziale Probleme am Arbeitsplatz gibt, führen Sie mit der betroffenen Person ein vertrauliches Gespräch.

Ein Fürsorgegespräch ist sowohl vorbeugend sinnvoll, bevor es zu Leistungsminderungen, Störungen im Arbeitsablauf und/oder der Zusammenarbeit kommt, als auch dann wenn eine Fortsetzung des Verhaltens die Vernachlässigung arbeitsvertraglicher oder dienstrechtlicher Pflichten erwarten lässt.

Ziel ist es, der betroffenen Person frühzeitig zu signalisieren, dass sie Unterstützung vonseiten des Arbeitgebers bzw. von Ihnen als Vorgesetzte oder Vorgesetzter erwarten kann, wenn sie dies wünscht.

Inhalt des Gesprächs:

- Sprechen Sie Ihren persönlichen Eindruck an, dass die betroffene Person Probleme hat, die auch am Arbeitsplatz sichtbar werden.
- Benennen Sie die wahrgenommenen Auffälligkeiten oder Veränderungen konkret.
- Fragen Sie danach, ob die betroffene Person Unterstützung wünscht und wenn ja, in welcher Form. Bitten Sie sie auch, selber Lösungsvorschläge zu entwickeln.
- Geben Sie Hinweise auf die internen Hilfeangebote (Suchtbeauftragte, Psychologisch-therapeutische Beratung für Beschäftigte, betriebsärztlicher Dienst u.a.), externe Hilfemöglichkeiten (Fachberatungsstellen, Fachärztin oder Facharzt) und halten Sie die entsprechenden Adressen bereit.

Wann soll ein Klärungsgespräch geführt werden?

Ein Klärungsgespräch setzt die wiederholte oder schwerwiegende Vernachlässigung arbeitsvertraglicher oder dienstrechtlicher Pflichten voraus, die nicht oder nicht eindeutig im Zusammenhang mit Suchtmittelgebrauch oder süchtigem Verhalten gesehen werden.

Ziel des Klärungsgesprächs ist es, der betroffenen Person eine Rückmeldung zu den Auffälligkeiten zu geben und die Erwartungen an das zukünftige Verhalten zu benennen. Es werden konkrete Schritte vereinbart sowie Beratungs- und Unterstützungsangebote aufgezeigt. Ein Ergebnis kann auch sein, konkretere Hinweise darauf zu bekommen, dass die betroffene Person Schwierigkeiten im Umgang mit Suchtmitteln hat.

Inhalt des Gesprächs:

- Benennen Sie die konkreten Fakten: Zeit, Ort, Vorfall.
- Drücken Sie Ihre Besorgnis aus, dass die betroffene Person Probleme haben könnte, die sich auf das Arbeits- und Leistungsverhalten auswirken und/oder Störungen am Arbeitsplatz verursachen.
- Zeigen Sie Ihre Erwartungen an das weitere Arbeitsverhalten auf bzw. beschreiben Sie das zukünftige Verhalten präzise.

- Geben Sie Hinweise auf interne Hilfeangebote (Suchtbeauftragte, betriebsärztlicher Dienst, u.a.) und externe Beratungsmöglichkeiten (Adressen von Fachberatungen z.B. Schuldnerberatung, Ehe- und Familienberatung, etc.).
- Vereinbaren Sie konkret die weiteren Schritte und halten Sie diese schriftlich fest.
- Vereinbaren Sie ein Bilanzgespräch in ca. 6 Wochen bis 3 Monaten, um der betroffenen Person über die weitere Entwicklung des Verhaltens Rückmeldung zu geben.

Der oder die Gesprächsleiterin fertigt eine Gesprächsnotiz zu dem Gespräch an, die der oder dem Beschäftigten ausgehändigt wird.

Sofern nach dem Klärungsgespräch erneute Pflichtverletzungen vorkommen, müssen Sie entscheiden,

- ob es nun zu einem Personalgespräch, das in die Personalakte aufgenommen wird, kommt oder
- ob die weiteren Gespräche im Rahmen des Interventionsleitfadens nach dem Stufenplan stattfinden, weil Sie davon ausgehen, dass die Auffälligkeiten in Verbindung mit Suchtmittelkonsum stehen.

Wie bereite ich das Stufenplangespräch nach dem Interventionsleitfaden vor?

Sie sind kein Therapeut oder Therapeutin und brauchen auch keine eindeutige Diagnose über Sucht und Missbrauch vor einem solchen Stufenplangespräch. Sie haben nur die Leistung und das Arbeitsverhalten der betreffenden Mitarbeiterin oder des betreffenden Mitarbeiters zu beurteilen.

Terminieren Sie ein Vorbereitungsgespräch mit der Suchtbeauftragten und allen am jeweiligen Stufenplangespräch Beteiligten.

- Bereiten Sie das erste Gespräch schriftlich vor.
- Klären Sie die Rollen der am Gespräch Teilnehmenden.

Stellen Sie sich die folgenden Fragen vor jedem Gespräch:

- **Welche Ziele kann ich erreichen?**
Stecken Sie sich realistische Ziele. Keine Mitarbeiterin oder Mitarbeiter entwickelt im ersten Gespräch volle Problemeinsicht, selbst wenn es im ersten Moment sogar so erscheinen mag.
Halten Sie ein Exemplar des Interventionsleitfadens für die betroffene Person bereit.
- **Warum habe ich bei dieser Mitarbeiterin oder diesem Mitarbeiter ein ungutes Gefühl?**
Nehmen Sie Ihr ungutes Gefühl ernst und machen Sie sich klar, warum Sie bei der betreffenden Person Probleme mit Alkohol, Medikamenten, illegalen Drogen, o.a. vermuten.
- **Welche Fakten kann ich ansprechen?**
Notieren Sie sich alle Fakten möglichst mit Datum und Uhrzeit.
- **Wo liegen eindeutige Abweichungen von konkreten betrieblichen Vorgaben vor?** Fragen Sie Ihre anderen Beschäftigten nach weiteren Beobachtungen, wenn Sie selbst nicht häufig in unmittelbarem Kontakt mit der betroffenen Person stehen. Fertigen Sie sich eine Liste an (gegebenenfalls Stellenbeschreibung, interne Absprachen, weitere Dokumente bereitlegen).
- **Welche Veränderungen des Arbeitsverhaltens sind erforderlich?**
Sprechen Sie Auflagen und Konsequenzen mit den Beteiligten der jeweiligen Stufe ab.
Auflagen und Konsequenzen müssen angemessen und durchführbar sein. Viele Suchtgefährdete sind leere Drohungen gewohnt und nehmen sie nicht ernst.
- **Welche Hilfeangebote kann ich anbieten?**
Halten Sie die Telefonnummer und den Flyer der Suchtbeauftragten und eine aktuelle Liste der Beratungsstellen und Selbsthilfegruppen bei Suchtproblemen bereit.

Wie führe ich das Stufenplangespräch durch?

- **Schaffen Sie ein gutes Gesprächsklima**
Hierzu gehören Zeit und Rahmenbedingungen, die ein ungestörtes Gespräch ermöglichen. Bei mehreren Teilnehmerinnen und Teilnehmern müssen diese vorgestellt werden. Das Gespräch ist kein Tribunal, sondern dient der Absprache, was Sie zukünftig von der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter erwarten.
- **Zeigen Sie auf, dass es sich um ein Stufengespräch handelt**
Benennen Sie deutlich, dass es sich um ein Gespräch gemäß dem Stufenplan des Interventionsleitfadens handelt und händigen Sie der oder dem Beschäftigten ein Exemplar aus.
- **Zeigen Sie der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter, dass Sie sich sorgen**
- **Teilen Sie mit, welche Gefühle das auffällige Verhalten der oder des Beschäftigten in Ihnen auslöst.**
- **Lehnen Sie sie oder ihn nicht persönlich ab.** Bedenken Sie, wenn Sie wütend oder aggressiv sind, verstärken Sie damit die Abwehr der oder des Betroffenen und Sie haben es schwerer, ihre Strategie durchzuhalten.
- **Benennen Sie die Fakten**
Die betroffene Person wird detailliert und sachlich mit den Tatsachen sowie den Auswirkungen des auffälligen Verhaltens anhand Ihrer Aufzeichnungen konfrontiert.
- **Fordern Sie die betroffene Person zur Stellungnahme auf**
Überprüfen Sie die Stellungnahme auf ihren Realitätsgehalt. Lassen Sie sich nicht in Diskussionen um Fakten oder Konsummengen verwickeln. Bleiben Sie bei Ihren Wahrnehmungen und bei Ihrer Funktion und Aufgabe als Vorgesetzte oder Vorgesetzter. Lassen Sie sich nicht von Mitleid oder Versprechungen einlullen. Es geht um eine dauerhafte Veränderung und für die Betroffenen vielleicht um eine einschneidende Lebensumstellung. Lassen Sie sich durch aggressives Verhalten oder das Verleugnen des Suchtmittelkonsums nicht verunsichern und von den Konsequenzen abbringen. Nur durch die Konsequenzen wird der oder dem Betroffenen klar, dass sie oder er um eine Entscheidung nicht herumkommt.
- **Sprechen Sie ihre Erwartungen an das zukünftige Arbeitsverhalten möglichst konkret und präzise in positiver Form aus**
Sagen sie nicht einfach: „Erscheinen Sie zukünftig pünktlich,“ sondern „Ich erwarte von Ihnen, dass Sie künftig um (8.00) Uhr morgens an Ihrem Arbeitsplatz sind.“
- **Benennen Sie die aktuellen Folgen, die sich für sie oder ihn ab sofort ergeben**
z. B. verstärkte Kontrolle der Arbeitsleistung.

- **Teilen Sie mit, dass dieses Gespräch vertraulich gehandhabt wird und in welcher Form Sie es dokumentieren.** Sprechen Sie notwendige Fristen ab.

- **Machen Sie ein konkretes Hilfsangebot**

Händigen Sie konkrete Adressen aus. Vermitteln Sie den Kontakt zu einer Suchtberatungsstelle oder zu der Suchtbeauftragten. Ihr Wunsch zu helfen muss glaubhaft und deutlich werden. So tragen Sie dazu bei, die Angst und Scham der betroffenen Person vor der Annahme von Hilfe zu verringern.

- **Machen Sie sich bewusst, dass Sie keine Kontrolle über den Suchtmittelkonsum der betroffenen Person besitzen.** Nur sie oder er selbst kann entscheiden, den Konsum zu reduzieren oder suchtmittelfrei zu leben und sich dabei helfen zu lassen.

- **Kündigen Sie Konsequenzen bei weiterem Fehlverhalten an**
Stellen Sie überzeugend dar, welche arbeitsrechtlichen Maßnahmen auf sie oder ihn zukommen werden, wenn weitere Auffälligkeiten auftreten sollten. Kündigen Sie das schriftliche Protokoll über dieses Gespräch an. Erläutern Sie die nächste Stufe im Stufenplan.

- **Beenden Sie das Gespräch mit klaren Vereinbarungen**
Treffen Sie eindeutige Absprachen, welche Verhaltensweisen im Einzelnen, in welchem Zeitraum von der betreffenden Person verändert werden müssen. Fassen Sie die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammen.

- **Terminieren Sie ein Bilanzgespräch mit dem gleichen Personenkreis** mit dem Ziel, die getroffenen Vereinbarungen zu überprüfen und positive oder negative Veränderungen festzustellen.

Die Interventionsintervalle müssen der oder dem Betreffenden hinreichend Zeit geben, die Konsequenzen ihres oder seines Handelns zu erkennen und sich auf die geforderte Verhaltensänderung einzustellen. Zur Unterstützung bei diesen Bemühungen sind angebotene Hilfen und angekündigte Sanktionen durch die Vorgesetzten konsequent zu vollziehen.



Leibniz Universität Hannover
Suchtbeauftragte
Welfengarten 1
30167 Hannover



www.uni-hannover.de/Suchtbeauftragte