

# Lösungsorientierte Gespräche mit suchtgefährdeten Beschäftigten



Leitfaden für Führungskräfte

## INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
<b>Vorwort des Präsidenten der Universität Hannover</b>	1
<b>1 Welche Aufgaben haben Sie als Vorgesetzte/r im Rahmen der Suchtprävention?</b>	2
1.1 Was versteht man unter Sucht?	2
1.2 Wie können sich Suchtprobleme am Arbeitsplatz zeigen?	2
1.3 Welche Ursachen für Suchtmittelmissbrauch am Arbeitsplatz gibt es?	3
1.4 Was ist die rechtliche Basis Ihres Vorgehens?	3
1.5 Wer hilft Ihnen?	4
<b>2 Welche Anforderungen bringen Suchtprobleme für Sie als Vorgesetzte/r mit sich?</b>	6
2.1 Welche Rolle spielt Ihre eigene Einstellung zu Suchtmitteln?	7
2.2 Was geschieht, wenn Sie als Vorgesetzte/r nichts tun?	8
<b>3 Wie verhalten Sie sich als Führungskraft bei Suchtproblemen am Arbeitsplatz?</b>	9
3.1 Was ist bei Angetrunkenheit und akutem Rausch zu tun?	9
3.2 Wann soll ein lösungsorientiertes Gespräch geführt werden?	9
3.3 Wie bereite ich das lösungsorientierte Gespräch vor?	10
3.4 Wie führe ich das lösungsorientierte Gespräch?	11

## 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 und mit suchtmähnlichen Verhaltensweisen ein wichtiger Bestandteil der Fürsorgepflicht, der Gesundheitsförderung und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind.

Dieser Leitfaden, der im Jahr 2001 vom Beirat für Suchtfragen erarbeitet wurde, erscheint jetzt in der [32.](#) Auflage.

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.

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 20 Jahren für ihre Beschäftigten das Angebot einer professionellen Suchtbeauftragten bereit, die Ihnen bei allen Aktivitäten zur Suchtprävention beratend zur Seite steht.

gez.

Prof. [Dr. Barke](#)

Präsident der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

## 1 Welche Aufgaben haben Sie als Vorgesetzte/r im Rahmen der Suchtprävention?

Ihre zentrale Aufgabe als Vorgesetzte/r 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 unmittelbarer Vorgesetzte/r 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/r, 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.

### 1.1 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-Brechsucht, Spielsucht, Mediensucht, etc.

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

### 1.2 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 Fehltage, 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

Besonders wichtig ist die Beachtung der sogenannten **Co-Abhängigkeit**, d.h. der Wechselwirkungen, die zwischen der betreffenden Person und ihren wichtigsten Bezugspersonen im privaten und beruflichen Umfeld bestehen, welche eine Fortsetzung des Suchtmittelmissbrauchs oftmals ungewollt begünstigen.

Weitere Informationen über Erscheinungsformen, Entstehung und Verlauf von Missbrauch und Abhängigkeit erhalten Sie auf Anfrage bei der Suchtbeauftragten. Sie werden auch in **Führungskräfteseminaren** vermittelt, die von der **Weiterbildung für das Personal** angeboten werden.

### **1.3 Welche Ursachen für Suchtmittelmissbrauch am Arbeitsplatz gibt es?**

Unterforderung und Überforderung am Arbeitsplatz, fehlende Handlungsspielräume, Beziehungslosigkeit, unklare Strukturen, Stress in vielerlei Formen, sinnlose Anordnungen, trinkfreudige Kollegen, 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.

### **1.4 Was ist die rechtliche Basis Ihres Vorgehens?**

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

Dieser Grundsatz wird von der Dienststelle vertreten.

Die rechtliche Basis Ihrer Vorgehensweise ist der Dienst-, Arbeits- oder Ausbildungsvertrag, in dem sich 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 abzuwenden und vorbeugend tätig zu werden.

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** (siehe Vademecum 2.1.5, Anlage 2 und 3) festgelegt.

## 1.5 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.

Frau Schwarz unterliegt der **Schweigepflicht**.



Nach einer Terminvereinbarung findet das Gespräch entweder im Büro der Suchtbeauftragten in der Wilhelm-Busch-Str. 22, 2.OG, oder an Ihrem Arbeitsplatz statt.

Die Suchtbeauftragte selbst ist **montags bis donnerstags**

in der Zeit von 10.<sup>00</sup> – 17.<sup>00</sup> Uhr,

ansonsten per Anrufbeantworter erreichbar.

Tel. (0511/ 762)-4908

Fax: (0511/ 762)-5186

E-Mail: [anne.schwarz@zuv.uni-hannover.de](mailto:anne.schwarz@zuv.uni-hannover.de)

[www.uni-hannover.de/Suchtbeauftragte](http://www.uni-hannover.de/Suchtbeauftragte)

Zielgruppen der Beratung sind Vorgesetzte, die Suchtgefährdeten selbst, Angehörige und Partner sowie Kolleg/innen.

Darüber hinaus bietet die Suchtbeauftragte auch folgende Dienstleistungen an:

- **Beratung, Coaching für Führungskräfte bei sozialen Konflikten in Ihrem Arbeitsbereich**
  - Lösungsorientierte Beratung und Coaching
  - Konfliktmoderation
  - Kurzfristige Interventionen in Krisensituationen
  - Casemanagement  
z.B. Motivation, Begleitung während der Behandlung und Nachsorge für Suchtkranke in Zusammenarbeit mit den einschlägigen Facheinrichtungen
  
- **Informationen und Training**
  - Informationen mittels diverser Medien
  - Bereichsbezogene Veranstaltungen
  - Einweisungen in die Arbeitssicherheit
  - Fortbildungsveranstaltungen
  - Kurzinformationen

## 2 Welche Anforderungen bringen Suchtprobleme für Sie als Vorgesetzte/r mit sich?

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

1. **Wahrnehmung der Fürsorgepflicht:** Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit
2. **Organisation und Verteilung von Arbeit:** Kompensation von Leistungseinbußen
3. **Betriebsklima:** Wiederherstellung eines nicht beeinträchtigenden Arbeitsklimas
4. **Verantwortung für die Arbeitssicherheit:** Ausschaltung von Gefährdungspotenzialen
5. **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 Betroffenen verantwortungsvoll, aber auch klar und konsequent das Gespräch führen, umso weniger Spannungen und un gute 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 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 Ihren Positionen als Vorgesetzte/r sind, umso deutlicher wird die Alternative für die betroffene Person.

### 2.1 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/r 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/r 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.

## 2.2 Was geschieht, wenn Sie als Vorgesetzte/r nichts tun?

Wenn Sie nicht auf suchtmittelbedingte Auffälligkeiten oder andere Nachlässigkeiten Ihrer 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 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen krank sind, sich unangemessen verhalten und ihre Arbeitsleistung nicht erbringen. Nehmen Sie es ernst, wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihnen sagen, dass ein Kollege bzw. eine Kollegin vielleicht Sucht- oder Missbrauchsprobleme hat. Meist gehen seine bzw. ihre Ausfälle auf Kosten der unmittelbaren Kolleg/innen.

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 Mitarbeiter mit ihrer Arbeitsstelle und die Arbeitszufriedenheit insgesamt zunehmen.

### 3 Wie verhalten Sie sich als Führungskraft bei Suchtproblemen am Arbeitsplatz?

#### 3.1 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 Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen in Folge der Einnahme von Alkohol, Drogen oder Medikamenten** (siehe Vademecum 2.1.5, Anlage 3).

Vorgesetzte können bei Arbeitsunfällen, die auf Alkohol- oder Suchtmittelkonsum zurückzuführen sind, unter Umständen schadensersatzpflichtig gemacht werden (siehe A-Rundschreiben 5 Nr. 8/ 2004).

#### 3.2 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/r 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.

Wird das lösungsorientierte Gespräch zu spät angegangen, dann ist davon auszugehen, dass die Betroffenen bereits weiteren Schaden genommen haben, den Sie ihm oder ihr möglicherweise hätten ersparen können. Denn zu den Charakteristika von Suchtproblemen gehört es, dass Betroffene sich so in ihre Probleme verstricken, dass ihre realistische Wahrnehmung verlorenght und sie die negativen Folgen ihrer Sucht nicht mehr als solche erkennen können.

### 3.3 Wie bereite ich das lösungsorientierte Gespräch vor?

Sie sind kein Therapeut und brauchen auch keine eindeutige Diagnose über Sucht und Missbrauch vor einem solchen Stufenplangespräch nach dem Interventionsleitfaden. Sie haben nur die Leistung und das Arbeitsverhalten 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 Gesprächsteilnehmer.**

Stellen Sie sich die folgenden Fragen vor jedem Gespräch:

- **Welche Ziele kann ich erreichen?**

Stecken Sie realistische Ziele. Kein 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/diesem Beschäftigten 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 Mitarbeiter 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 (gibt es bei der Suchtbeauftragten, Tel: 762-4908).

### 3.4 Wie führe ich das lösungsorientierte Gespräch?

- **Schaffen Sie ein gutes Gesprächsklima**

Hierzu gehören Zeit und Rahmenbedingungen, die ein ungestörtes Gespräch ermöglichen. Bei mehreren Teilnehmern: Vorstellung der Teilnehmer am Gespräch.

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 dem Beschäftigten ein Exemplar aus (siehe Vademecum 2.1.5, Anlage 2).

- **Zeigen Sie dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin, dass Sie sich sorgen**

Teilen Sie mit, welche Gefühle das auffällige Verhalten des Beschäftigten in Ihnen auslöst.

Lehnen Sie ihn oder sie nicht persönlich ab. Bedenken Sie, wenn Sie wütend oder aggressiv sind, verstärken Sie damit die Abwehr des Betroffenen und Sie haben es schwerer, ihre Strategie durchzuhalten.

- **Benennen Sie die Fakten**

Die betroffene Person wird detailliert und sachlich mit den Tatsachen 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 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 Aggressionen oder Verleugnen des Suchtmittelkonsums nicht verunsichern und von den Konsequenzen abbringen. Nur durch die Konsequenzen wird dem Betroffenen klar, dass er oder sie 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/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.

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, suchtmittelfrei zu leben und sich dabei helfen zu lassen.

- **Kündigen Sie Konsequenzen bei weiterem Fehlverhalten an**

Stellen Sie überzeugend dar, welche arbeitsrechtlichen Maßnahmen auf ihn oder sie zukommen werden, wenn weitere Auffälligkeiten auftreten sollten. Kündigen Sie den schriftlichen Vermerk 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 Teilnehmerkreis 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/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.