

Herbert Ziegler

Suchtprobleme am Arbeitsplatz – Eine Herausforderung für Führungskräfte

Hinweise für die praktische Personalarbeit

Suchtprobleme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern¹ haben wesentliche Auswirkungen auf das Betriebsklima, die Arbeitssicherheit, die Arbeitsleistung und die Erfüllung von Dienstpflichten.

Gefordert sind hier vor allem die Vorgesetzten das Problem zu benennen und entsprechende Schritte in Richtung Lösung einzuleiten. Dies ist jedoch keine einfache Aufgabe. Der konsequente Umgang mit suchtkranken Mitarbeitern gehört mit zu den schwersten Herausforderungen für Führungskräfte.

Es können oft Jahre vergehen, bevor Suchtprobleme am Arbeitsplatz offensichtlich werden und konsequent angegangen werden. Häufig dauert es 10 bis 15 Jahre, bis ein Konsument von Alkohol oder anderen Substanzen soweit dekompenziert, dass gehandelt wird. Missbraucher und Abhängige versuchen gerade am Arbeitsplatz nicht aufzufallen, verhalten sich meistens überangepasst, versuchen es allen recht zu machen und zeichnen sich durch eine hohe Kompetenz aus, die bestehenden Auffälligkeiten scheinbar logisch zu erklären und konsequentes Handeln von Seiten des Betriebes zu verhindern. Ohne entsprechende Schulung und Beratung fällt es Vorgesetzten schwer, bestimmte Auffälligkeiten mit einem möglicherweise bestehenden Suchtproblem zu verbinden.

Beispiel: Ein sehr engagierter Mitarbeiter fiel dem Vorgesetzten auf, weil er häufig vom Arbeitsplatz verschwand, nachmittags meistens eine Fahne hatte und es öfters zu Fehlern in der täglichen Arbeit kam als früher, wofür der Mitarbeiter aber Schwierigkeiten im Umgang mit dem neuen EDV-System und aktuelle belastende persönliche Probleme angab. Der Vorgesetzte ärgerte sich zwar, ließ die Sache jedoch mehr oder weniger auf sich beruhen, obwohl Kollegen oft schon mal munkelten, „dass der Heinz trinkt“. Der Vorgesetzte wurde erst aktiv, als die Kollegen sich über den Mitarbeiter beschwerten und sagten, dass sie nicht mehr bereit seien mit ihm zusammenzuarbeiten.

Auffälligkeiten wahrnehmen und handeln

Ein Hinderungsgrund frühzeitige Erkennung und Intervention ist die Angst, einen Mitarbeiter falsch zu verdächtigen, ihn in ein schlechtes Licht zu stellen, es sich mit dem Mitarbeiter und evtl. auch mit Kollegen oder dem Betriebsrat zu verderben. Um Handeln zu können, ist es deshalb hilfreich sich auf das zu besinnen, was man als Führungskraft täglich tun muss, nämlich Auffälligkeiten wahrnehmen und diese ansprechen. Grundlage für das Gespräch sind Auffälligkeiten, arbeitsvertragliche Pflichtverletzungen und hinzu kommt lediglich, die Vermutung zu äußern, dass diese Auffälligkeiten in Zusammenhang mit einem Alkohol-, Drogen-, Medikamentenproblem stehen könnten. Es ist jedoch ganz wichtig, diesen Verdacht

¹ Im weiteren Text wird auf die durchgängige Benennung der weiblichen und männlichen Form verzichtet. Die Ausführungen betreffen jedoch immer Frauen und Männer

auch in einem Gespräch zu äußern. Zum einen, um damit zu signalisieren, es ist keine Schande ein solches Problem zu haben und zum anderen, um im Rahmen der Fürsorgepflicht dem Mitarbeiter ein gezieltes Hilfsangebot machen zu können. Damit bekommt der Mitarbeiter eine reelle Chance, diesen Verdacht durch Veränderung in seinem Verhalten zu entkräften oder falls der Verdacht zutrifft etwas gegen sein Problem zu unternehmen.

Auffälligkeiten und Unregelmäßigkeiten, die auf ein dahinter liegendes Suchtproblem deuten, können sein:

Bei einer Alkoholproblematik:

- » Häufige Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit
- » Entschuldigung durch Angehörige
- » Häufige Kurzfehlzeiten
- » Nachträgliche Gewährung von Urlaubstagen
- » Unbegründete Abwesenheit vom Arbeitsplatz während der Arbeitszeit

- » Starke Leistungsschwankungen
- » Abnehmende Lernbereitschaft
- » Konzentrationsschwäche
- » Mangelndes Durchhaltevermögen
- » Selbstüberschätzung

- » Starke Stimmungsschwankungen
- » Unangemessen nervös/reizbar
- » Großspurig/aggressiv oder unterwürfig/überangepasst

- » Heimliches Trinken
- » Vorratshaltung von Alkohol
- » Leugnen des Trinkens und Bagatellisieren der Trinkmenge
- » Trinken bereits vor oder kurz nach Arbeitsbeginn
- » Entzugserscheinungen wie Zittern und Schwitzen
- » Vermeidung von Gesprächen über Alkohol
- » Erfinden von Alibis für den Alkoholkonsum

Das gehäufte Auftreten mehrerer Anzeichen kann als Hinweis auf eine beginnende oder bestehende Abhängigkeit genommen werden.

Bei einer Medikamentenproblematik

- » Überkorrektes und sich selbst überforderndes Verhalten
- » Schwankende Gefühlslage
- » Apathisch und leicht ausdrucksloser Blick
- » Mühsamer Gesprächskontakt
- » Vergessen von wichtigen Informationen
- » Häufiges Wiederholen derselben Gedanken
- » Ängstlichkeit vor eigentlich normalen, belanglosen Problemen
- » Klagen über chronische Schmerzen

Es ist wesentlich schwieriger, eine Medikamentenabhängigkeit zuerkennen als eine Alkoholsucht: Es fehlt die "Fahne", die Betroffenen ziehen sich eher zurück, sie "maskieren" sich durch psychische Erkrankungen oder chronische Schmerzen.

Konstruktive und konsequente Gesprächsführung

Die genannten Auffälligkeiten bieten viele Ansatzpunkte für ein Gespräch mit dem Mitarbeiter und helfen dem Vorgesetzten das Gespräch auf eine sachliche Ebene zu bringen. Vor allem weit über dem Durchschnitt liegende Kurzfehltage eignen sich gut für den Gesprächseinstieg und die Einleitung von Maßnahmen, mit dem Ziel, dem Mitarbeiter deutliche Grenzen zu setzen und damit den „vertuschten“ Konsum von Substanzen zu erschweren und einen Veränderungsprozess einzuleiten. Im begründeten Einzelfall geht es dabei vor allem darum, dass der Mitarbeiter die Auswirkungen seines Verhaltens spürt:

- Vorlage der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vom ersten Krankheitstag an, denn jeder Arztbesuch wird vom Betroffenen als Belastung empfunden und erhöht die Chance, dass das Thema „Abhängigkeit“ auch von ärztlicher Seite angesprochen wird.
- Persönliche Krankmeldung beim direkten Vorgesetzten: Durch das persönliche Telefonat erhält die Führungskraft einen klareren Eindruck von der aktuellen Situation des Mitarbeiters
- Herausnahme aus der Gleitzeit, um eindeutiger und überprüfbare Grenzen setzen zu können
- Urlaub nur nach vorheriger schriftlicher Beantragung, damit mögliche Verstrickungen vermieden werden

Klare Regeln und konsequentes Kommunizieren der Regelverletzungen geben dem gefährdeten und abhängigen Mitarbeiter Orientierung. Gerade durch das konsequente Setzen von Grenzen kann die Bereitschaft für Veränderungen und Ausstiegsprozesse gefördert werden.

Klarheit in Bezug auf die eigene Rolle und Aufgabe

Im Gespräch mit dem Mitarbeiter ist es wichtig, sich nicht auf Diskussionen oder Beweisführungen einzulassen, ob der Mitarbeiter nun tatsächlich ein Alkohol- oder sonstiges Suchtmittelproblem hat, sondern es geht nur darum, ihn mit einem persönlichen Verdacht zu konfrontieren. Aufgabe des Vorgesetzten ist es, in seinem Verantwortungsbereich dafür zu sorgen, dass Arbeitsleistung und Betriebsklima stimmen sowie Arbeitssicherheit und Einhaltung des Arbeitsvertrages gewährleistet ist. Hinzu kommt der vom Arbeitgeber an ihn übertragenen Fürsorgepflicht gegenüber dem Mitarbeiter nachzukommen. Der Vorgesetzte erfüllt seinen Arbeitsvertrag, indem er in einem konstruktiven und konsequenten Gespräch mit dem Mitarbeiter die Auffälligkeiten benennt, seinen Verdacht äußert und Stellen benennt, bei denen der Mitarbeiter sich fachliche Hilfe holen kann. Aufgabe des Mitarbeiters ist es, seinen Arbeitsvertrag zu erfüllen und falls er aus irgendwelchen Gründen (z.B. auf Grund einer Alkoholabhängigkeit) dazu nicht in der Lage ist, ist er verpflichtet etwas dagegen zu unternehmen. Tut er das nicht und die Auffälligkeiten bestehen fort, ist der Vorgesetzte wiederum verpflichtet entsprechende Konsequenzen folgen zu lassen.

Wenn man es schafft das Gespräch auf dieser sachlichen Ebene zu führen und man sich sowohl seiner eigenen Rolle als Vorgesetzter als auch der Rolle und

Verpflichtung des betroffenen Mitarbeiters bewusst ist, kann es zu konstruktiven Lösungen kommen.

Sich vor Verstrickungen und Gesprächsfallen schützen

Das bedeutet jedoch, den vielfältigen Einladungen des betroffenen Mitarbeiters im Gespräch nicht zu folgen. Der Mitarbeiter wird den Vorgesetzten nämlich immer wieder einladen die Sachebene, den eigenen Standpunkt und seine Rolle als Vorgesetzter zu verlassen und sich in das so genannte „Dramadreieck“, zu begeben.

In der Theorie des „Dramadreiecks“, einem Kommunikationsmodell aus der Transaktionsanalyse wird davon ausgegangen, dass in Konfliktsituationen die beteiligten Personen eine der drei vorgegebenen Rollen einnehmen.

Das Opfer

Das Opfer ist die Person, der etwas vorgeworfen wird, die für etwas verantwortlich gemacht werden soll oder für andere etwas erleiden, erdulden muß.

Die betroffenen Mitarbeiter sehen sich meist als Opfer und sehen in allen Personen, entweder Verfolger oder Retter.

Sich als Opfer fühlen heißt hierbei:

Die anderen sind verantwortlich dafür, dass es mir so schlecht geht! Ich selbst kann an meiner Situation nichts ändern!

Der Retter

Der Retter ist häufig die Person, die in dem Opfer-Täter-Spiel die aktive Rolle und damit die gesamte Verantwortung für die „Lösung“ des Problems übernimmt.

Die Führungskraft oder auch Kollegen, der Betriebsrat übernehmen Verantwortung für den Abhängigen oder Gefährdeten und versuchen ihm zu helfen, damit er mit seinen (suchtbedingten) Problemen besser fertig wird. Der Gesprächspartner lässt sich verführen, Dinge zu tun, die er eigentlich nicht tun wollte, z.B. Fehlzeiten durch Urlaub oder Gleizeit ausgleichen lassen, Fehlleistungen nochmals zu entschuldigen. Er verlässt seine Rolle als Vorgesetzter und wird zum Retter, Therapeuten und Helfer.

Der gefährdete oder abhängige Mitarbeiter kann die Verantwortung für die Folgen seines Handelns an andere abgeben.

Der Verfolger

Er ist in dem Dreieck derjenige, der das Opfer bestraft. Häufig passiert folgendes: Wir haben zunächst ein Opfer, das gerettet werden will. Es findet sich auch ein Retter, der bereitwillig hilft. Das Opfer sagt, das ist aber nicht die Art von Hilfe, die ich haben will und: Das Opfer verfolgt auf einmal den Retter mit seinen Wünschen nach „richtiger“ Hilfe, oder: Der Retter verfolgt das Opfer, weil es seine Hilfe nicht annimmt.

Das Wesentliche an dem „Dramadreieck“ ist, dass sich laufend die Rollen verändern: Während jemand kurz vorher noch Opfer war, kann er augenblicklich zum Retter des vermeintlichen Retters oder auch zu dessen Verfolger werden. Häufig ist in diesem rasenden Rollenwechsel nicht mehr klar, wer eigentlich für etwas verantwortlich ist.

Es entwickelt sich ein so genanntes **Problemgewebe**, das sich für den Außenstehenden sehr verwirrend darstellt. Und das entscheidende dabei ist, es geht auf einmal nicht mehr um Auffälligkeiten und das Erfüllen der Aufgaben, die der Vorgesetzte in seiner Rolle als Vorgesetzter und der Mitarbeiter, als jemand hat, der einen Arbeitsvertrag unterschrieben hat, sondern nur noch um das Hin- und Herschieben von Verantwortung, Schuld, Ärger, Wut, Enttäuschung, Ohnmacht. Verschollen im „Dramadriek“ sind Fakten, gute Vorsätze, Ziele, konsequentes Handeln. Und nicht selten ist das „Dramadriek“ dafür verantwortlich, dass Führungskräfte die Auseinandersetzung mit bestimmten Mitarbeitern meiden und so die Probleme schließlich chronifizieren.

Deshalb ist es für Vorgesetzte – wie auch für alle anderen betrieblichen Institutionen - sehr wichtig dieses Modell zu kennen und zu wissen, wie Mitarbeiter sie einladen, in die Rolle des Retters, des Verfolgers oder am Ende des Opfers einzusteigen und vor allem wie sie wieder aussteigen können.

Ausstieg heißt:

Ich nehme die Einladung des anderen, mich in einer bestimmten Weise zu verhalten, nicht mehr an. Ich konzentriere mich auf meine Rolle und meine Aufgabe und fordere den anderen auf seine Aufgaben und Verpflichtungen zu erfüllen.

Eine gute Gesprächsvorbereitung hilft dabei, die Gesprächsführung zu behalten und sich vor suggestiven Einladungen des Gesprächspartners zu schützen.

Tipps zur Gesprächsvorbereitung

1. Wählen Sie ein realistisches Ziel, das Sie unabhängig von Ihrem Gesprächspartner erreichen können, z.B.:

- Ich will den Mitarbeiter mit arbeitsvertraglichen Pflichtverletzungen und meinem Verdacht konfrontieren
- Ich will die Schwierigkeiten klar benennen
- Ich will Hilfe anbieten und auf Konsequenzen hinweisen
- Ich will deutlich machen, dass es so nicht weitergeht

2. Sammeln Sie konkrete arbeitsvertragliche Pflichtverletzungen aus den letzten Wochen, z.B.:

- Fehlzeiten
- Unentschuldigtes Fernbleiben
- Störung des Betriebsfriedens
- Nachlassende Leistung

3. Überlegen Sie arbeitsrechtliche/ disziplinarische Konsequenzen mit der Personalabteilung und dem Betriebs-/Personalrat z.B.:

- Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vom 1. Tage an
- Herausnahme aus der Gleitzeit
- Urlaubsmeldungen nur noch vorher und schriftlich
- Verstärkte Überprüfung der Arbeitsergebnisse

4. Machen Sie sich sachkundig über bestehende Hilfemöglichkeiten, z.B.:

- Interne Suchtarbeitsgruppe, soziale Dienste, Betriebsärzte, Suchthelfer
- Externe Beratungsstelle, Selbsthilfegruppen

5. Planen Sie die nächsten Schritte, z.B.:

- Weiteres Gespräch unter Einbeziehung des nächst höheren Vorgesetzten, Betriebs-/Personalrates, des Suchtberaters usw.
- Terminvereinbarung

6. Bereiten Sie einen schriftlichen Vermerk / eine Notiz über das Gespräch vor, z.B.:

- Beanstandete Verhaltensweise / Pflichtverletzungen / Vereinbarungen
- Ort/Zeit/Datum des Gesprächs

Mit **einem** Gespräch lässt sich das Problem nicht lösen. Zum konsequenten Handeln gehört, dass für den Mitarbeiter und für die Führungskraft Klarheit besteht, wie die weiteren Schritte im betrieblichen Kontext aussehen, wenn sich im Verhalten des auffälligen Mitarbeiters nichts verändert. Suchtprobleme im Betrieb können nur erfolgreich gelöst werden, wenn alle Beteiligten, Personalabteilung, Betriebs-/Personalrat, nächst höhere Vorgesetzte, Betriebsarzt, innerbetriebliche Ansprechpartner (z.B. betriebliche Sozialberatung, Suchtkrankenhelfer) zusammenarbeiten. Sonst passiert es leicht, dass die einzelnen Institutionen sich über die „richtige“ Vorgehensweise streiten und das Problem ungelöst fortschreitet. Passiert dies in einem Unternehmen häufiger, werden diese schwierigen Personalprobleme wahrscheinlich immer weniger direkt angegangen und das Umfeld verhält sich wie der betroffene Mitarbeiter, es verheimlicht und bagatellisiert. So wie beim Abhängigen die Toleranz gegenüber dem Suchtmittel steigt, so steigt beim Umfeld die Toleranz bezüglich Auffälligkeiten und arbeitsvertraglichen Pflichtverletzungen.

Klare innerbetriebliche Leitlinien helfen

Dies kann man verhindern, indem man sich innerbetrieblich auf eine verbindliche Vorgehensweise einigt. In vielen Betrieben existieren hierzu bereits sog. „Betriebsvereinbarungen zum Umgang mit gefährdeten und abhängigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen“.

Inhalte einer solchen Betriebsvereinbarung sind:

1. Geltungsbereich und Geltungsumfang
2. Zielsetzung
3. Regelungen zur Abgabe von alkoholischen Getränken und Medikamenten am Arbeitsplatz
4. Anwendung der Unfallverhütungsvorschriften und Verfahren in Akutsituationen

5. Hilfsangebote für gefährdete und abhängige Mitarbeiter/-innen

- ◆ Interventionsstufen
- ◆ Vermittlung von Behandlungsangeboten
- ◆ Wiedereingliederung am Arbeitsplatz nach Rehabilitationsmaßnahmen
- ◆ Verfahren bei Rückfällen

6. Personalentwicklungsangebote

z. B. Schulungen für Personalverantwortliche und Betriebs-/Personalräte

7. Aufbau einer Projektgruppe und Regelung der Zuständigkeit (z.B. Arbeitskreis Gesundheit)

Je klarer das innerbetriebliche Vorgehen geregelt ist und je offener und kompetenter mit dem Thema „Suchtgefährdung – Abhängigkeit“ umgegangen wird, desto bessere Problemlösungen können für den Vorgesetzten, betroffene Mitarbeiter und den Betrieb erzielt werden.

Weiterführende Literatur:

Herbert Ziegler u. Gabriele Brandl: Suchtprävention als Führungsaufgabe, Lösungsorientierte Strategien für den Betrieb, Wiesbaden, Universum Verlagsanstalt, 2001, 2. Auflage.

Herbert Ziegler

Training & Beratung

Wasserland 4

53129 Bonn

Tel.: 0228 / 2079908

Fax: 0228 / 2079909

Email: Herbert-Ziegler@t-online.de