



Suchtprobleme am Arbeitsplatz

So reagieren Sie richtig

Ein Leitfaden für Führungskräfte



Inhaltsverzeichnis

Das 10-Phasen-Modell	5
Phase 1 Verhaltensänderung feststellen	9
Phase 2 Sie führen ein erstes Gespräch	12
Phase 3 Beobachtungsphase	14
Phase 4 Evaluationsgespräch der Beobachtungsphase	16
Phase 5 Zweite Beobachtungsphase	18
Phase 6 Auswertung der zweiten Beobachtungsphase	20
Phase 6a Nach Ablauf der letzten Frist	22
Phase 7 Vorbereitung des Heilungsprozesses	24
Phase 8 Therapiephase	26
Phase 9 Wiedereingliederung in den Betrieb	28
Phase 10 Programmabschluss - Übernahme in ein normales Arbeitsverhältnis	31
Wichtige Adressen	32

Suchtprobleme am Arbeitsplatz

So reagieren Sie richtig

Ein Leitfaden für Führungskräfte

Herausgeber
Gesundheitsdirektion des Kantons Zug

Verfasser
Matthias Meyer, Leiter Gesundheitsamt

Sie stellen fest, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter

- immer weniger die Leistung erbringt, die Sie gewohnt sind und auch erwarten.
- sich im Verhalten gegenüber dem Team und auch Ihnen gegenüber stark verändert hat.
- lange nicht mehr so zuverlässig ist wie früher und dass auch die Pünktlichkeit stark abgenommen hat.
- immer wieder einen oder zwei Tage fehlt und auch die Pausen häufig überzieht.

Wollen Sie reagieren? Sie müssen reagieren!

Zum jetzigen Zeitpunkt ist es nicht wichtig, ob ein Suchtproblem die Ursache für diese Veränderung ist: Das Verhalten ist nicht mehr so, wie Sie es als vorgesetzte Person erwarten – und deshalb müssen Sie reagieren.

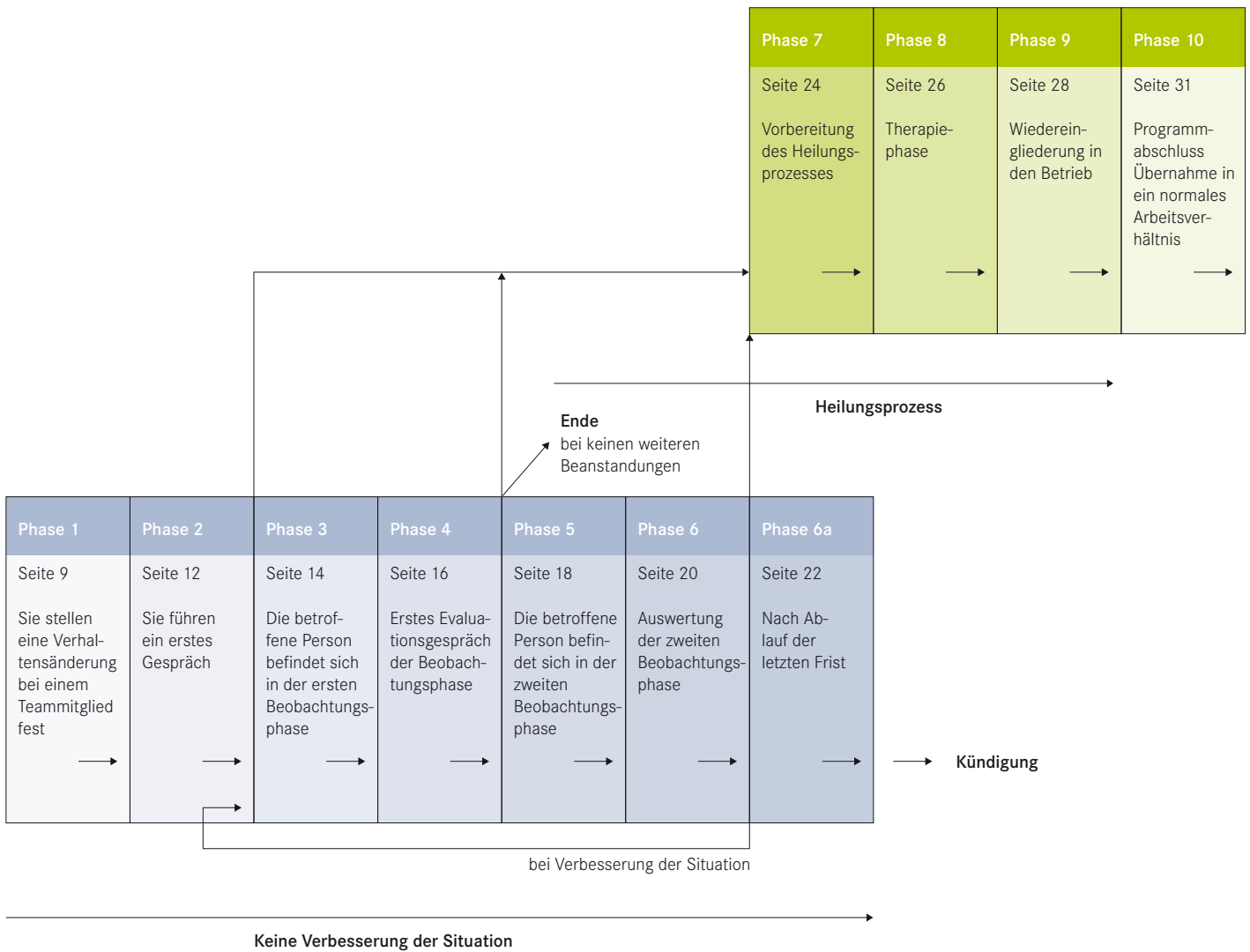
Die meisten Angestellten verhalten sich verantwortungsvoll – auch im Umgang mit Suchtmitteln. Doch eine Abhängigkeit kann jede und jeden treffen. Diese Tatsache ist nicht zu ignorieren, denn damit wäre niemandem geholfen: Sie verlieren gute Mitarbeitende und diese erhalten keine Unterstützung bei der Lösung ihrer Probleme.

Als vorgesetzte Person erhalten Sie in dieser Broschüre konkrete Vorschläge, wie Sie Mitarbeitende auf ein Fehlverhalten ansprechen können. In einem 10-Phasen-Modell wird übersichtlich dargestellt, wie das schrittweise Vorgehen aussehen kann.

Die Suchterkrankung eines Teammitglieds zählt zu den schwierigsten Herausforderungen für Vorgesetzte. Zögern Sie deshalb nicht, bei Fragen die Suchtberatung des Gesundheitsamtes des Kantons Zug zu kontaktieren.

Wenn Sie bei einem offensichtlichen Leistungsabfall aktiv vorgehen, leisten Sie einen wertvollen Beitrag – nicht nur für die betroffene Person, sondern auch für Ihr Team und Ihren Betrieb.

Das 10-Phasen-Modell



Fehlverhalten von Mitarbeitenden: So handeln Sie richtig

Das 10-Phasen-Modell in Kürze:

- Phase 1** **Sie stellen eine Verhaltensänderung bei einem Teammitglied fest**
 Sie stellen bei einem Teammitglied Veränderungen fest, die Sie als vorgesetzte Person nicht akzeptieren können. Sie beschliessen, die betreffende Person auf diese Veränderungen anzusprechen und ihr mitzuteilen, dass Sie dieses Verhalten nicht akzeptieren und erwarten, dass sie wieder zum gewohnten Verhalten zurückkehrt. Sie protokollieren Ort, Zeitpunkt und Inhalt Ihrer Beobachtungen, um gut dokumentiert in das folgende Gespräch zu gehen.
- Phase 2** **Sie führen ein erstes Gespräch**
 Sie teilen der betroffenen Person Ihre Beobachtungen mit und vermitteln, dass Sie als vorgesetzte Person diese Verhaltensänderungen nicht akzeptieren können. Sie fordern eine Korrektur des Fehlverhaltens und die Rückkehr zu den früheren Leistungen. Sie betonen, dass sie als wertvolles Mitglied des Teams geschätzt wird und Sie überzeugt sind, dass eine Änderung möglich ist. Bei Problemen oder Schwierigkeiten bieten Sie Ihre Hilfe an, falls dies gewünscht wird. Sie vereinbaren eine Beobachtungsphase und einen Termin zur Auswertung dieser Beobachtungsphase.
- Phase 3** **Die betroffene Person befindet sich in der ersten Beobachtungsphase**
 Sie protokollieren wieder ausführlich Ihre Beobachtungen. Selbstverständlich schreiten Sie bei akuten Sicherheitsproblemen oder Rechtsverstössen unverzüglich ein.
- Phase 4** **Erstes Evaluationsgespräch der Beobachtungsphase**
 A) Es hat keine weiteren Beanstandungen gegeben, die Angelegenheit hat sich somit erledigt. Sie entlassen Ihr Teammitglied aus der Beobachtungsphase.
 B) Es ist keine Besserung eingetreten. Sie halten im Gespräch fest, dass die betroffene Person anscheinend nicht in der Lage ist, ihr Verhalten zu ändern. Es scheint, dass sie ein persönliches Problem hat. Das kann ein übermässiger Alkoholkonsum sein, aber auch private Probleme oder eine ernste, noch nicht erkannte Erkrankung können Gründe dafür sein. Sie fordern Ihre Mitarbeiterin oder Ihren Mitarbeiter auf, fachliche Hilfe in Anspruch zu nehmen und setzen dafür eine zeitliche Frist. Teilen Sie der betroffenen Person mit, dass sie Massnahmen riskiert, wenn dieser Auflage nicht nachgekommen wird. Die aufmerksame Beobachtung ihrer Leistung führen Sie fort.
- Phase 5** **Die betroffene Person befindet sich in der zweiten Beobachtungsphase.**
 Sie protokollieren wieder ausführlich Ihre Beobachtungen. Die betroffene Person soll merken, dass sie unter besonderer Beobachtung steht. Selbstverständlich schreiten Sie bei akuten Sicherheitsproblemen oder Rechtsverstössen unverzüglich ein.

- Phase 6** **Auswertung der zweiten Beobachtungsphase**
- A) Das Verhalten hat sich verbessert. Sie verlängern die Beobachtungsphase, um sicher zu gehen, dass Ihr Teammitglied sein Problem lösen konnte – zur Phase 3.
- B) Das Verhalten hat sich nicht verbessert, die betroffene Person hat jedoch Kontakt mit einer externen Stelle aufgenommen und ihr persönliches Problem ist definiert worden – zur Phase 7.
- C) Das Verhalten hat sich nicht verbessert, die betroffene Person hat auch keinen Kontakt zu einer externen Stelle aufgenommen: Da Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter weder das Verhalten verändert hat, noch bereit ist, sich von Fachleuten beraten zu lassen, weisen Sie darauf hin, dass der Arbeitsplatz in Gefahr ist. Im Sinne einer Abmahnung teilen Sie schriftlich mit, dass Sie unverzüglich eine Verhaltensänderung erwarten und fordern nochmals auf, bei persönlichen Problemen fachliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen.
- Phase 6a** **Nach Ablauf der letzten Frist**
- A) Die betroffene Person hat wiederum nichts unternommen, um ihre Situation resp. ihr Verhalten zu klären oder zu verändern: Sie sprechen die Kündigung aus.
- B) Die betroffene Person hat sich nun von Fachleuten beraten lassen und ist in Behandlung – weiter mit Phase 7.
- Phase 7** **Vorbereitung des Heilungsprozesses**
- Sie erarbeiten (resp. die von Ihnen beigezogene Fachperson) zusammen mit Ihrem Teammitglied eine schriftliche Vereinbarung über die Organisation und den Ablauf des Heilungsprozesses. Darin werden die Bedingungen, die Ziele und auch die Konsequenzen bei Nichterfüllung der Vereinbarungen deutlich festgehalten.
- Phase 8** **Therapiephase**
- Ihr Teammitglied ist in Behandlung. Diese kann stationär und/oder ambulant erfolgen.
- Phase 9** **Wiedereingliederung in den Betrieb**
- Nach der Therapie wird die betroffene Person unter Einbezug des gesamten Teams wieder in den Betrieb eingegliedert.
- Phase 10** **Programmabschluss – Übernahme in ein normales Arbeitsverhältnis**
- Nach erfolgreich bestandener Eingliederung wird das Teammitglied aus dem Programm entlassen, die schriftliche Vereinbarung wird aufgehoben.



Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Verhaltensänderungen feststellen

Ziel

Sie können anhand von eindeutigen und von Ihnen belegbaren Beobachtungen der betroffenen Person mitteilen, dass ihr verändertes Verhalten von Ihnen als vorgesetzte Person nicht akzeptiert wird.

Massnahmen

Führen Sie während mehrerer Wochen ein Protokoll der von Ihnen unerwünschten Vorkommnisse. Je genauer Sie Ihre Beobachtungen festhalten, desto einfacher fällt es Ihnen dann im Gespräch, Ihren Standpunkt zu vertreten: Arbeitszeitkontrollen, Krankheits- oder Abwesenheitslisten, Qualitätskontrollen sowie Rückmeldungen von Externen (Kundschaft, Lieferanten) können gute Informationsquellen sein.

Worauf Sie achten

Obwohl Sie die Vorkommnisse protokollieren, sollten Sie keine detektivischen Aktivitäten entwickeln. Suchen Sie keine alkoholischen Getränke oder illegale Drogen in den persönlichen Bereichen Ihres Teammitglieds. Als vorgesetzte Person sind Sie für die Beurteilung und die Erbringung der Arbeitsleistung Ihres Teams verantwortlich. Weshalb die betroffene Person diese nicht mehr erbringt, ist in diesem Stadium nicht relevant. Zudem kann eine verminderte Leistungsfähigkeit auch andere Ursachen als eine Suchtmittelabhängigkeit haben und Sie dürfen sich nicht dem Vorwurf aussetzen, eine falsche Anschuldigung oder gar Verleumdung begangen zu haben.

Selbstverständlich schreiten Sie sofort ein, wenn eine akute Gefahrensituation durch das Fehlverhalten des Teammitglieds entsteht.

Der Konsum, Besitz und Handel von illegalen Drogen (wie Cannabis und Kokain) ist in der Schweiz verboten. Deshalb kann weder ein Konsum noch das Lagern oder Handeln von illegalen Drogen am Arbeitsplatz toleriert werden.

Achtung: Jemand muss nicht suchtkrank sein, um unter Alkohol- oder Drogeneinfluss einen Unfall zu verursachen. Sie sind als vorgesetzte Person verpflichtet, sofort einzuschreiten, wenn eine gefährliche Situation durch Fehlverhalten wie Alkohol-, Drogen- oder Medikamentenmissbrauch eines Teammitglieds entsteht.

Hintergrundinformationen

In der Schweiz konsumieren rund 25% der Alkohol konsumierenden Bevölkerung zumindest zeitweise risikoreich Alkohol (SFA 2004). In der Schweizerischen Gesundheitsbefragung von 2007, die auf der Selbsteinschätzung der Befragten basiert, gaben rund fünf Prozent der erwerbstätigen Personen an, einen problematischen Alkoholkonsum zu haben. 2011 publizierte das Bundesamt für Gesundheit BAG zusammen mit der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt SUVA Ergebnisse einer neuen Studie, u.a. zu wirtschaftlichen Kosten infolge Alkoholkonsum am Arbeitsplatz. Gemäss dieser Studie betragen die Kosten für Fehlzeiten, Unfälle und Produktivitätseinbussen, die auf einen problematischen Alkoholkonsum zurückzuführen sind, für die Schweiz jährlich eine Milliarde Franken. Über vier Fünftel der Kosten sind auf Produktivitätsverluste zurückzuführen, denn eine Person mit einem problematischen Alkoholkonsum leistet gemäss dieser Studie rund 15 Prozent weniger. Bei den illegalen Drogen spielen vor allem Cannabis und Kokain eine bedeutende Rolle. Etwas über 10% der 15- bis 34-Jährigen konsumieren regelmässig Cannabis.

Abhängigkeit ist eine Krankheit, die jede und jeden treffen kann – unabhängig von Funktion, Geschlecht und Ausbildungsstand. Da eine abhängige Person immer auch das soziale Umfeld beeinträchtigt, ist auch ein Arbeitsteam durch diese Krankheit betroffen. Es gilt deshalb nicht nur, die betroffene Person zu betreuen, sondern auch das Umfeld, in dem sie verkehrt.

Neben der Substanzabhängigkeit muss im betrieblichen Rahmen vor allem dem Substanzmissbrauch besonderes Augenmerk geschenkt werden. Schon geringer Alkoholkonsum (1 Glas) oder ein Joint kann zu einer Beeinträchtigung der Reaktions- und Konzentrationsfähigkeit und somit zu einer deutlich erhöhten Unfallgefahr führen. Aufgrund der Arbeitsgesetzgebung ist jeder Betrieb verpflichtet, seinen Angestellten einen sicheren Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Deshalb müssen Sie als vorgesetzte Person immer einschreiten, falls ein Teammitglied aufgrund von Alkohol-, Drogen- oder Medikamentenmissbrauch eine gefährliche Situation – für sich oder andere – verursacht.

Wenn Sie bei einem Teammitglied Verhaltensänderungen (in Bezug auf Leistung, Zuverlässigkeit und/oder Teamfähigkeit) feststellen, müssen Sie die betreffende Person darauf ansprechen. Am besten protokollieren Sie Ort, Zeitpunkt und Art Ihrer Beobachtungen, um gut dokumentiert in das Gespräch zu gehen.

Durch konsequente Führung können Vorgesetzte nicht nur dem Beginn dieses Fehlverhaltens entgegenwirken und damit auch einen wirkungsvollen Beitrag zur Prävention von Suchtproblemen leisten, sondern sie erkennen auch Probleme der Mitarbeitenden früher und können geeignete Massnahmen ergreifen.

Sucht ist primär – unabhängig vom verwendeten Mittel – ein langjährig antrainiertes Fehlverhalten. Dieses zu verändern braucht in vielen Fällen Zeit und Geduld.

Checkliste

- Sie haben Ihre Beobachtungen mit Zeit und Ort schriftlich festgehalten.
- Sie haben sich überlegt, weshalb Ihnen und dem Betrieb das Wohlergehen und die Arbeitsleistung dieses Teammitglieds wichtig ist.
- Sie sind sich bewusst, was die Besonderheit dieser Person für Ihr Team ist.
- Sie bereiten sich gedanklich auf das Gespräch vor, schreiben sich die wichtigsten Punkte auf.
- Sie verhindern, dass Sie während des Gesprächs von Dritten gestört werden können: So können Sie sich voll und ohne Unterbrechung auf das Gespräch konzentrieren.



Phase 6

Phase 6a

Phase 7

Phase 8

Phase 9

Phase 10

Sie führen ein erstes Gespräch

Ziel

Sie teilen der betroffenen Person Ihre Beobachtungen mit und vermitteln deutlich, dass Sie als vorgesetzte Person die Verhaltensänderungen nicht akzeptieren können.

Sie fordern eine Korrektur des Fehlverhaltens und die Rückkehr zur früheren Leistung. Dafür setzen Sie eine klare, zeitlich begrenzte Frist.

Sie machen der betroffenen Person deutlich, dass Sie mit ihr als wichtiges Mitglied Ihres Teams rechnen und bieten Ihre oder die Hilfe einer externen Fachperson an.

Sie vereinbaren mit der betroffenen Person eine Beobachtungsphase und einen Termin zur Auswertung dieser Beobachtungsphase.

Massnahmen

Führen Sie ein Gesprächsprotokoll, in welchem Sie die besprochenen Punkte und die von Ihnen erwarteten Veränderungen schriftlich festhalten.

Vereinbaren Sie bereits während dieses Gesprächs einen Termin für die Auswertung der Beobachtungsphase.

Lassen Sie das Gesprächsprotokoll vom Teammitglied unterschreiben und händigen Sie ihm eine Kopie aus.

Worauf Sie achten

Geben Sie diesem vertraulichen Gespräch den notwendigen offiziellen Rahmen: frühzeitige Einladung, ungestörte Atmosphäre, Führung eines Beschlussprotokolls.

Auch wenn Sie die betroffene Person mit unangenehmen Fakten konfrontieren, betonen Sie, was Sie an ihr als Teammitglied schätzten, bevor sich ihr Verhalten änderte. Erklären Sie auch, warum Sie möchten, dass das Teammitglied zu seinem früheren Verhalten zurückkehrt.

Geben Sie Ihrem Teammitglied genügend Zeit, Gründe und Ursachen für die Verhaltensänderung zu schildern (denken Sie daran, Leistungsveränderungen können viele Ursachen haben). Aber lassen Sie sich von den Ausführungen nicht von Ihrem Vorhaben abbringen.

Wenn ein offensichtlicher Grund für die Verhaltensänderungen vom Teammitglied genannt wird, entwickeln Sie mit ihm zusammen – gegebenenfalls unter Einbezug entsprechender Fachpersonen – einen Lösungsansatz für sein Problem.

Achtung: Das hier beschriebene Gespräch zählt mit zu den schwierigsten Führungsaufgaben, die sich einer vorgesetzten Person stellen können. Die Suchtberatung des Gesundheitsamtes des Kantons Zug kann das Gespräch mit Ihnen zusammen vorbesprechen und Sie auch im weiteren Prozess begleiten. Wenn Sie es wünschen, kann auch eine Fachperson der Suchtberatung zu diesem Gespräch beigezogen werden.

Hintergrundinformationen

Abhängige Menschen sind sich meistens bewusst, dass ihr Verhalten ein Problem für sie und ihre Umwelt darstellt. Trotzdem streiten sie in den meisten Fällen sämtliche Vorhaltungen rigoros und heftig ab und versuchen so, das weitere Gespräch zu blockieren.

Weitere typische Verhaltensweisen sind:

- Vorhaltungen unter den Tisch wischen und das eigene Verhalten bagatellisieren.
- Aggressiv werden.
- Mit ausschweifenden Erklärungen wird versucht, sich als Opfer der Umstände darzustellen (alle anderen sind schuld).
- Versprechungen, dass alles sofort besser wird.
- Vollständige Zustimmung zu allen Beanstandungen, Schuldbekennnis und Reue mit dem Ziel, Mitleid zu wecken.

Als vorgesetzte Person sind Sie jedoch verpflichtet, auf die Erbringung der Arbeitsleistung Ihres Teammitglieds zu bestehen. Indem Sie der betroffenen Person sagen, dass Sie ihre Verhaltensänderungen nicht akzeptieren, nehmen Sie auch eine heilungsfördernde Funktion für sie wahr: Es hilft ihr nicht, wenn Sie ihr Verhalten decken oder entschuldigen. Indem Sie einem abhängigen Menschen Grenzen setzen, zeigen Sie ihm, dass er sein Verhalten ändern muss. Langjährig antrainiertes Verhalten ändert niemand gerne, es braucht einen gewissen Leidensdruck oder die Androhung unliebsamer Konsequenzen. Der drohende Arbeitsplatzverlust kann ein grosser Motivator sein, weshalb ein suchtkranker Mensch sein Verhalten zu ändern beginnt.

Die Reaktionen der betroffenen Person dürfen Sie nicht davon abhalten, die aufgezeigten Ziele dieses Gespräches anzustreben. Auch von anderen Aspekten sollten Sie sich nicht von ihren gesetzten Zielen abbringen lassen, wie z. B.:

- Der Betrieb ist auf die betroffene Person angewiesen.
- Es besteht eine persönliche Beziehung zwischen Ihnen und der betroffenen Person (Befangenheit).
- Solche Gespräche haben schon x-mal ohne Ergebnis stattgefunden.
- Krisen sind bei diesem Teammitglied ein Dauerthema.
- Angst vor den Reaktionen des Teammitglieds oder des gesamten Teams.

Checkliste

- Ein Gesprächsprotokoll wurde geführt, vom Teammitglied unterschrieben und ihm eine Kopie gegeben.
- Sie haben der betroffenen Person Ihre Beobachtungen so mitgeteilt, dass Sie verstanden wurden.
- Sie haben der betroffenen Person gesagt, weshalb sie als wichtiges Teammitglied geschätzt wird.
- Sie haben den nächsten Gesprächstermin zur Evaluation der Beobachtungsphase mit Ihrem Teammitglied vereinbart.

Beobachtungsphase

Ziel

Sie stellen fest, ob Ihr Teammitglied sein Verhalten ändert (resp. ändern kann).

Sie verhindern Situationen, in denen durch das Verhalten der betroffenen Person eine Gefährdung für sie selber oder andere Mitglieder des Teams entsteht.

Massnahmen

Halten Sie wiederum sämtliche negativen Vorkommnisse schriftlich unter Angabe von Ort und Zeit fest.

Wenn sich das Verhalten nicht geändert hat, dann müssen Sie im nächsten Gespräch von Ihrem Teammitglied verlangen, dass es externe Hilfe (z. B. ärztliche Abklärung oder Suchtberatung) in Anspruch nimmt oder ansonsten Konsequenzen riskiert. Für die Vorbereitung und die Durchführung des zweiten Gespräches kann die Suchtberatung des Kantons Zug beratend beigezogen werden.

Entsteht eine Situation, in der Sie aus Arbeitssicherheitsgründen einschreiten müssen, dann sollten Sie diese Beobachtungsphase vorzeitig abbrechen und sofort das nächste Gespräch mit Ihrem Teammitglied suchen.

Treten keine zu beanstandenen Vorkommnisse mehr auf, ist dies ein gutes Ergebnis. Worauf Sie achten: Ihr Teammitglied wird sich in dieser Phase auf jeden Fall bemühen, Ihre Vorbehalte zu entkräften. Wenn jedoch wirklich eine Suchtproblematik vorliegen sollte, wird es ihm kaum gelingen. Typisch in dieser Phase sind Wellenbewegungen: Gute Leistungen wechseln sich sprunghaft mit schlechten ab. Bei einer gravierenden Erkrankung werden Sie deshalb trotz seiner Bemühungen weiterhin Pflichtverletzungen feststellen.

Lassen Sie sich nicht von den Bemühungen Ihres Teammitglieds täuschen und dazu verleiten, Ihre Kontrolle weniger konsequent durchzuführen. Auch sollten Sie sich nicht durch persönliche Aufmerksamkeiten vom Festhalten allfälligen Fehlverhaltens abbringen lassen.

Hintergrundinformationen

Suchtkranke Menschen sind in den seltensten Fällen gleich von Beginn an bereit, ihr Verhalten wirklich als persönliches Problem anzuerkennen. Trotzdem wird sich Ihr Teammitglied bemühen, die gestellten Erwartungen zu erfüllen – längere Abstinenzphasen von mehreren Tagen sind zu diesem Zeitpunkt keine Seltenheit – es wird aber trotzdem in den meisten Fällen immer wieder in alte Konsummuster zurückfallen.

Gerade diese Phasen des erneuten Suchtmittelkonsums sind für den Betrieb besonders kritisch, weil die betroffene Person dann vermehrt konsumiert und häufig stark alkoholisiert (oder bekifft) zur Arbeit erscheint und deshalb ein erhöhtes Unfallrisiko darstellt.

Checkliste

- Sie haben Ihre Beobachtungen wiederum mit Zeit und Ort schriftlich festgehalten.
- Sie prüfen, ob Sie sich vor dem nächsten Gespräch von einer Fachperson, z. B. der Suchtberatung des Kantons Zug, beraten oder informieren lassen möchten. Die Suchtberatung des Kantons Zug informiert und berät Sie gerne telefonisch oder in einem persönlichen Gespräch. Das Angebot ist für Zuger Firmen kostenlos und vertraulich.
- Sie bereiten sich gedanklich auf das Gespräch vor, schreiben sich die wichtigsten Punkte auf.
- Sie verhindern, dass Sie während des Gesprächs von Dritten gestört werden können: Sie können sich voll und ohne Unterbrechung auf das Gespräch konzentrieren.



Wenn es keine weiteren Beanstandungen gab, hat sich die Angelegenheit erledigt und Sie können Ihr Teammitglied aus der Beobachtungsphase offiziell entlassen (A), ansonsten fahren Sie im bevorstehenden Gespräch wie folgt weiter (B):

Evaluationsgespräch der Beobachtungsphase

Ziel

Sie halten im Gespräch fest, dass die betroffene Person anscheinend nicht in der Lage ist, ihr Verhalten zu verändern. Es scheint, dass sie ein persönliches Problem hat. Grund kann ein übermässiger Suchtmittelkonsum sein. Aber auch private Probleme oder eine ernste, noch nicht erkannte Erkrankung können die Ursache für ihren Leistungsabfall sein.

Sie teilen Ihrem Teammitglied mit, dass sein Verhalten für den Betrieb nicht mehr tragbar ist und dass es arbeitsrechtliche Konsequenzen riskiert, wenn sich nichts ändert.

Sie vermitteln, dass Sie die betroffene Person jedoch als Teammitglied behalten möchten und setzen deshalb als Bedingung für eine weitere Beschäftigung eine deutliche Verbesserung seines Verhaltens voraus. Sie empfehlen ihm eine Untersuchung bei einer medizinischen Fachperson (oder der Suchtberatung des Kantons Zug) und setzen dafür eine zeitliche Frist. Sie teilen Ihrem Teammitglied mit, dass die aufmerksame Beobachtung fortgesetzt wird.

Massnahmen

Manchmal ist es notwendig, eine vorübergehende Veränderung des Aufgabengebietes des Teammitglieds vorzunehmen. Dies hängt stark von Arbeitssicherheitsaspekten ab.

Sie setzen der betroffenen Person eine Frist von rund zwei Wochen, nach der sie aufzeigen muss, mit welchen Massnahmen (z. B. Ergebnisse der medizinischen Abklärung) sie eine kontinuierliche Verbesserung ihres Verhaltens gewährleisten will.

Sie kontrollieren weiterhin das Verhalten Ihres Teammitglieds, um Unfallrisiken zu vermeiden.

Worauf Sie achten

Sie können selber keine medizinische Diagnose stellen. Sie können jedoch die Vermutung äussern, dass ein medizinisches Problem die Ursache für den Leistungsabfall ist und Ihrem Teammitglied empfehlen, sich einer medizinischen Abklärung zu unterziehen.

Lassen Sie dem Teammitglied immer die Wahlfreiheit für seinen weiteren persönlichen Weg. Sie können der betroffenen Person nicht vorschreiben, dass sie sich nach Ihren Wünschen verhält – so schwer es auch fällt, wenn man sieht, dass sich jemand selber schadet. Ziehen Sie jedoch die Konsequenzen aus der Entscheidung Ihres Teammitglieds: Will es sein jetziges Verhalten nicht ändern resp. seinen jetzigen Gesundheitszustand nicht überprüfen lassen, dann besteht für Sie auch keine Verpflichtung mehr, Ihr Teammitglied zu unterstützen. Das weitere Tolerieren eines ausweichenden und verdrängenden Verhaltens wäre sogar schädlich für Ihr Teammitglied, da Sie es in seinem Fehlverhalten eher bestärken würden.

Auch von dieser Sitzung fertigen Sie ein Protokoll an und lassen es von Ihrem Teammitglied unterzeichnen.

Hintergrundinformationen

Falls Ihr Teammitglied keine Veränderung in seinem Verhalten zeigt, müssen Sie davon ausgehen, dass es in einer Situation steckt, die es selber nicht wahrhaben resp. akzeptieren will. In fast allen Fällen wird sein Suchtmittelkonsum die Ursache für sein Fehlverhalten sein, aber auch der Grund dafür, weshalb Ihr Teammitglied seine Situation vor sich und anderen nicht eingestehen möchte.

Wahrscheinlich wurde Ihr Teammitglied schon häufig auf sein Suchtverhalten angesprochen, ohne jedoch irgendwelche Folgen erfahren zu haben. Deshalb ist es nun wichtig, dass Sie ihm deutlich machen, dass mit harten Konsequenzen gerechnet werden muss, wenn sich das Verhalten nicht ändert.

Aufgrund der von Ihnen in der zweiten Beobachtungsphase dokumentierten Vorkommnisse haben Sie nun das Recht, vom Teammitglied zu verlangen, dass es konkrete Massnahmen ergreift, um sein Verhalten zu ändern – sofern es seinen Arbeitsplatz behalten möchte.

Es ist sehr selten, dass jemand sein lang praktiziertes Verhalten ohne Druck von aussen verändert: seien es Ernährungs- oder Bewegungsverhalten, Sucht- oder Konsumgewohnheiten. Fast immer ist der Auslöser für eine Verhaltensänderung ein Einfluss von aussen (ärztliche Fachperson, Ehefrau, Ehemann usw.). Genauso ist es auch bei einer Abhängigkeit. Es braucht den Druck eines Dritten, und wenn die Ärztin resp. der Arzt noch keine körperlichen Schäden feststellen konnte, sind es die verantwortlichen Personen im Betrieb, die neben der Ehepartnerin oder dem Ehepartner den stärksten Einfluss auf den suchtkranken Menschen ausüben können. Deshalb ist es so wichtig, dass Sie als vorgesetzte Person darauf bestehen, dass Ihr Teammitglied die Massnahmen ergreift, die ihm den Arbeitsplatz sichern können. Mit Ihrer Rolle als vorgesetzte Person, die Sie aus betrieblicher Sicht verantwortungsbewusst wahrnehmen, erfüllen Sie auch eine wichtige Aufgabe in der Motivationsphase des Heilungsprozesses eines abhängigen Menschen.

Sie beginnen nun, den notwendigen Druck für eine Verhaltensänderung auf Ihr Teammitglied auszuüben, indem Sie ihm die Konsequenzen seines Verhaltens aufzeigen. Weil Sie ihm deutlich machen, dass Sie sein Verhalten nicht akzeptieren und die betroffene Person es selber in der Hand hat, die Situation zu verändern, übertragen Sie Ihrem Teammitglied die Verantwortung für sein Handeln. Es ist wichtig, dass die betroffene Person merkt, dass sie die Verantwortung für den weiteren Verlauf selber tragen muss.

Nicht selten ist dies jedoch ein Lernprozess und es ist möglich, dass Ihr Teammitglied erst am Anfang des Prozesses steht. Es ist möglich, dass die betroffene Person die Ernsthaftigkeit ihrer Situation noch nicht wahrhaben will und Sie sich deshalb auf eine längere Auseinandersetzung mit ihr und ihrem Problem einstellen müssen. Deshalb ist eine professionelle Begleitung durch eine Fachperson (z. B. der Suchtberatung des Kantons Zug) empfehlenswert. Sie verhindern dadurch unnötige Verzögerungen und auch unerfreuliche Auseinandersetzungen im weiteren Verlauf, indem Sie einen Teil der Verantwortung an eine externe Stelle delegieren. Dies schafft Ihnen eine Entlastung, die Ihnen im normalen Tagesgeschäft sicherlich zu Gute kommt.

Checkliste

- Sie zeigen Ihrem Teammitglied die erneuten Verfehlungen auf und machen ihm deutlich, dass nun Massnahmen in Betracht gezogen werden müssen.
- Sie halten deutlich fest, dass es so nicht weitergehen kann.
- Aufgrund der Tatsache, dass die betroffene Person nicht in der Lage war, ihr Verhalten in der Beobachtungsphase zu verändern, erwarten Sie konkrete, für Sie nachvollziehbare Schritte: z. B. eine medizinische Abklärung oder ein Gespräch bei der Suchtberatung des Kantons Zug.

Zweite Beobachtungsphase

Ziel

Sie geben Ihrem Teammitglied Zeit, seine Situation zu reflektieren und die notwendigen Massnahmen zu einer Verbesserung seines Gesundheitszustandes zu ergreifen.

Sie halten den kontinuierlich aufgebauten Druck auf Ihr Teammitglied aufrecht, indem Sie die Beobachtung weiterführen und Regelverstösse protokollieren.

Sie verhindern Unfälle im Arbeitsbereich des Teammitglieds, indem Sie präventiv geeignete Massnahmen ergreifen.

Massnahmen

Sie halten wiederum sämtliche negativen Vorkommnisse schriftlich unter Angabe von Ort und Zeit fest.

Achten Sie darauf, dass Ihre Unterlagen einer eventuellen juristischen Auseinandersetzung standhalten. Lassen Sie sich diesbezüglich allenfalls juristisch beraten. Nach einem gravierenden Vorfall ist grundsätzlich eine fristlose Kündigung möglich, wobei diese innerhalb von drei Tagen nach dem Ereignis ausgesprochen werden muss. Eine ordentliche Kündigung, allenfalls verbunden mit einer Freistellung, ist immer möglich.

Bei einem akuten Sicherheitsproblem schreiten Sie sofort ein und führen mit der betroffenen Person das nächste Gespräch.

Worauf Sie achten

Es kann sein, dass sich Ihr Teammitglied in die Enge gedrängt und ungerecht behandelt fühlt. Das erste trifft ja auch zu, das zweite jedoch nicht, da Sie ihm gegenüber immer verantwortungsvoll und korrekt vorgegangen sind. Die betroffene Person hat noch nicht eingesehen, dass sie ein Problem hat und die Ursache/Verantwortung für ihre missliche Lage nicht bei Dritten suchen darf. Seien Sie deshalb nicht überrascht, wenn Ihr Teammitglied – bildlich gesprochen – um sich schlägt und auch beleidigend wird.

Sie müssen sich jedoch nicht alles gefallen lassen: Sucht ist auch gekennzeichnet von einer Grenzenlosigkeit, vom Überschreiten der Grenzen des anderen.

Bleiben Sie deshalb bestimmt und korrekt. Sie sind verantwortlich dafür, dass Ihr Teammitglied seine Leistung bringt und sich im Betrieb korrekt aufführt. Das muss die betroffene Person akzeptieren.

Hintergrundinformationen

Durch die Empfehlung, sich einer ärztlichen Untersuchung zu unterziehen, wird das fehlbare Teammitglied stark unter Druck gesetzt und vielleicht das erste Mal gezwungen, sich mit seinem Verhalten auseinanderzusetzen. Es ist möglich, dass es ihm bisher immer gelungen ist, diese Selbstreflexion zu verdrängen – auch weil sein Umfeld bisher nicht konsequent genug darauf gedrängt hat, dass die betroffene Person dies tut und die angedrohten Folgen ihres Verhaltens nicht unbeirrt umgesetzt hat.

In der jetzigen Phase geht die betroffene Person sehr oft davon aus, dass sie sich aus der bedrängten Lage herauswinden kann (und dass es nicht zum Schlimmsten kommen wird). Bisherige Erfahrungen mit ihrem Umfeld, das sich co-abhängig verhält, bestärken die betroffene Person in ihrer Einschätzung der Situation. Deshalb dürfen Sie nicht enttäuscht sein, wenn das Teammitglied bis zum Ablauf Ihrer Frist keine Anstalten gemacht hat, irgendetwas zu verändern.

Da das Teammitglied mit hoher Wahrscheinlichkeit seine Situation nicht ernsthaft überdenkt, wird sich auch sein Verhalten nicht verändern. Deshalb müssen Sie unbedingt darauf achten, ob die betroffene Person in einem arbeitsfähigen Zustand zur Arbeit erscheint oder nicht. Schreiten Sie sofort ein, falls durch den Zustand der betroffenen Person irgendwelche Sicherheitsrisiken entstehen – unabhängig davon, ob für sie oder ihr Umfeld (Mitarbeitende, Kundschaft oder die allgemeine Bevölkerung). Entfernen Sie in einem solchen Fall die betroffene Person unverzüglich von ihrem Arbeitsplatz und veranlassen Sie, dass das Teammitglied mit einer Begleitung sicher nach Hause gebracht wird. Ihre Fürsorgepflicht verlangt dies von Ihnen. Bei Unfällen können Sie haftbar gemacht werden.

Checkliste

- Sie protokollieren weiterhin Verstöße und teilen diese dem Teammitglied unverzüglich mit.
- Sie treffen Vorkehrungen, um offensichtliche Risikosituationen zu vermeiden. Insbesondere kann dies beim Führen von Fahrzeugen und schweren resp. gefährlichen Maschinen, bei Arbeiten in der Höhe oder mit Chemikalien der Fall sein.
- Sie verhindern akute Gefahrensituationen, indem Sie die betroffene Person vom Arbeitsplatz entfernen, falls sie alkoholisiert oder in einem anderen arbeitsunfähigen Zustand ihre Arbeit aufnehmen möchte.

Nach der letzten Phase sind drei verschiedene Szenarien denkbar: Das Verhalten Ihres Teammitglieds hat zu keinen weiteren Beanstandungen geführt. Um sicher zu gehen, dass es seine Leistung halten kann, verlängern Sie den Beobachtungszeitraum wie in Phase 3 beschrieben.

Hat Ihr Teammitglied Kontakt zur Suchtberatung des Kantons Zug oder einem Arzt aufgenommen und ein Alkohol- oder anderes Suchtproblem wurde als Ursache für seine Verhaltensänderung erkannt, dann können Sie mit einer strukturierten Behandlungsvorbereitung beginnen wie sie in Phase 7 beschrieben ist. Die Suchtberatung des Kantons Zug wird in jedem Fall die Zusammenarbeit mit Ihnen suchen.

In einigen Fällen jedoch wird das Teammitglied keine Bemühungen unternommen haben, die Ursache seiner Verhaltensänderung zu erkennen und kann deshalb auch keinen sichtbaren Erfolg im Verbessern seiner Leistungen nachweisen. Dann müssen Sie Ihrem Teammitglied zeigen, dass Sie es ernst meinen mit Ihrer Forderung und die ersten Massnahmen, wie in der Folge beschrieben, einleiten.

Auswertung der zweiten Beobachtungsphase

Ziel

Das Teammitglied stellt fest, dass die vorgesetzte Person nicht gewillt ist, seine verdrängende Haltung zu akzeptieren und von ihm erwartet, selber aktiv zu werden, um seine Situation zu verändern. Die betroffene Person merkt, dass sie eine letzte Chance erhält, um ihren Arbeitsplatz zu retten.

Mit einer schriftlichen Abmahnung leiten Sie den Trennungsprozess vom betreffenden Teammitglied ein. Grundsätzlich ist bei einem gravierenden Vorfall immer auch eine fristlose Kündigung möglich, wobei diese innerhalb von drei Tagen nach dem Ereignis ausgesprochen werden muss. Eine ordentliche Kündigung, allenfalls verbunden mit einer Freistellung, ist immer möglich.

Massnahmen

Aufgrund der dokumentierten Verfehlungen am Arbeitsplatz sprechen Sie eine schriftliche Abmahnung aus, die Bestandteil des Personaldossiers wird.

Sie teilen Ihrem Teammitglied mit, dass jetzt die letzte Gelegenheit ist, seinen Arbeitsplatz zu erhalten, sagen ihm aber auch, dass Sie trotz allem erfreut wären, wenn diese Gelegenheit genützt würde, weil Sie die betroffene Person vor ihrer Verhaltensänderung als gutes Teammitglied schätzen gelernt haben.

Teilen Sie der betroffenen Person auch mit, dass Ihrer Meinung nach eine Kündigung von ihrer Seite die Situation nicht verändern würde und sie mit einer solchen nur vor der Auseinandersetzung mit sich selber davonlaufen würde.

Worauf Sie achten

Normalerweise sind suchtkranke Menschen Meister im Erfinden von Geschichten und Gründen, weshalb sie die geforderten Massnahmen nicht ergreifen konnten. Lassen Sie sich dadurch nicht von Ihrem Weg abbringen. Dass Ihr Teammitglied bisher noch nicht wirklich dazu gebracht werden konnte, sein Verhalten zu verändern, liegt auch daran, dass sein Umfeld in der Vergangenheit seine Ausflüchte akzeptiert hat und nicht konsequent genug auf die Einhaltung der normalen gesellschaftlichen und zwischenmenschlichen Regeln bestanden hat. Jedes Einlenken auf diese Verzögerungsstrategie des abhängigen Teammitglieds bestärkt es in seiner Meinung, dass sein Verhalten doch nicht so schlimm sei, dass alle anderen Schuld an seinem Zustand haben und dass es doch nichts zu verändern brauche.

Deshalb: Bestehen Sie darauf, dass Ihr Teammitglied die Erwartungen der verantwortlichen Person erfüllt. Zeigen Sie ihm aber auch auf, welche Unterstützung und Hilfe es erwarten kann, wenn es sich zum konkreten Handeln entschliesst und seinem Leben eine neue Richtung geben will.

Hintergrundinformationen

Suchtkranke Menschen wissen, dass sie sich inadäquat verhalten. Deshalb verspüren sie Scham und auch ein schlechtes Gewissen gegenüber ihren Angehörigen und ihrem sozialen Umfeld. Diese Gefühle sind natürlich äusserst unangenehm und werden vielfach durch weiteren Gebrauch des Suchtmittels zugedeckt.

Gleichzeitig hat das soziale Umfeld häufig viele Massnahmen ergriffen, um das Fehlverhalten der abhängigen Person gegenüber der Öffentlichkeit zu kaschieren und ihr so auch einen Teil der Verantwortung für ihr eigenes Leben abgenommen. Mit dieser Verhaltensweise unterstützt das soziale Umfeld das Fehlverhalten der abhängigen Person eher als dass es ihr wirklich hilft. Die Gefahr, dass das soziale Umfeld ein co-abhängiges Verhalten entwickelt, ist gross.

Deshalb ist ein wichtiger Schritt, um die abhängige Person zu einer Verhaltensänderung zu bewegen, ihr einerseits Verständnis und Offenheit für ihr schlechtes Gewissen und ihre Scham entgegenzubringen, ihr andererseits aber auch deutlich zu machen, dass sie für ihr Leben selber verantwortlich ist und deshalb auch die Konsequenzen für ihr Tun selber tragen muss.

Checkliste

- Es wurde eine schriftliche Abmahnung ausgesprochen. Es ist sichergestellt, dass Sie für einen allfälligen arbeitsrechtlichen Prozess aufgrund des Vorgehens und der vorhandenen Unterlagen so gut wie möglich vorbereitet sind.
- Das Teammitglied hat verstanden, dass es noch eine letzte Chance erhält; danach gibt es nur noch die Kündigung.

Nach Ablauf der letzten Beobachtungsphase beginnt nun ein neuer Abschnitt: Entweder hat sich das Teammitglied entschieden, einen Heilungsprozess zu beginnen, dann werden Sie diesen begleiten (siehe Phase 7), oder es hat wiederum nichts unternommen, dann muss die betroffene Person die Folgen tragen, denn für diesen Fall lautet die Empfehlung, eine Kündigung auszusprechen.

Weshalb der einschneidende und endgültige Schritt der Kündigung?

Da sich das betroffene Teammitglied nicht einsichtig gezeigt hat und auch die Hilfsangebote nicht in Anspruch genommen hat, müssen Sie als vorgesetzte Person handeln. Sie sind dafür verantwortlich, dass Ihr Teammitglied seine im Arbeitsvertrag festgehaltene Leistung erbringt. Tut es dies nicht, so schadet die abhängige Person dem Betrieb, der Kundschaft und auch ihren Kolleginnen und Kollegen.

Nach Ablauf der letzten Frist

Ziel

Der Betrieb trennt sich von der betreffenden Person, die Kündigung wird ausgesprochen.

Massnahmen

Wegen der Uneinsichtigkeit und der Verweigerung, aufgrund seiner Verhaltensänderung resp. seines Gesundheitszustandes eine Fachperson zu kontaktieren, leiten Sie mit den von Ihnen dokumentierten Vorkommnissen die Kündigung Ihres Teammitglieds ein.

Gleichzeitig ist es notwendig, mit dem Team der betroffenen Person das Thema aufzugreifen, um die Hintergründe zu diesem Entscheid offen zu legen und gleichzeitig auch das Verhalten der Mitarbeitenden anzusprechen. Es ist für den Zusammenhalt des Teams wichtig, dass sich die Kolleginnen und Kollegen nicht für die Entlassung der abhängigen Person verantwortlich fühlen und sich möglicherweise sogar gegenseitig Vorwürfe machen. Es kann sinnvoll sein, für eine solche Aufarbeitung einen Spezialisten (z. B. aus der Suchtberatung des Kantons Zug) zuzuziehen.

Worauf Sie achten

Es ist empfehlenswert, alle Gespräche und Vereinbarungen zu dokumentieren, um eine Kündigung zu begründen. Dies ist jedoch für die Rechtsgültigkeit einer Kündigung nicht notwendig, eine solche ist innerhalb der vereinbarten Kündigungsfrist jederzeit möglich und muss nur auf entsprechendes Verlangen der betroffenen Person begründet werden. Auch eine sofortige Freistellung des Teammitglieds ist jederzeit möglich, sofern die Lohnfortzahlung bis zum Ende der Kündigungsfrist geleistet wird. Eine fristlose Kündigung unterliegt hingegen strengen gesetzlichen Regelungen und kann nur nach einem gravierenden Vorfall und innerhalb von drei Tagen nach dem Ereignis ausgesprochen werden. Lassen Sie sich bei Fragen oder Unklarheiten juristisch beraten.

Hintergrundinformationen

Menschen mit einem Suchtproblem kann nicht geholfen werden, indem man sie einfach gewähren lässt und darauf hofft, dass sie einsichtig werden und sich von selbst ändern. Bisher hat Ihr Teammitglied nicht erkennen lassen, dass es sein Fehlverhalten überdenken will. Manchmal ist die Kündigung die einschneidende Massnahme, die nötig ist, um diesen Reflexionsprozess einzuleiten.

Nachdem Sie mit viel Engagement und Aufwand versucht haben, ein ehemals wertvolles Teammitglied zu halten, hat dieses keine Einsicht in sein Fehlverhalten gezeigt und auch nicht erkennen lassen, dass es sich bemüht, dieses zu ändern. Es besteht für Sie keine Verpflichtung, das Fehlverhalten der betroffenen Person zu belohnen, indem Sie ihr weiterhin grosse Aufmerksamkeit schenken und sie weiter gewähren lassen. Ein solches Verhalten könnte sogar das Suchtverhalten Ihres Teammitglieds aufrecht erhalten, ist aber auch für Sie und Ihr Team eine grosse Belastung (Co-Abhängigkeit).

Auf den ersten Blick ist es unverständlich, weshalb gerade eine Kündigung im jetzigen Moment auch für die betroffene Person richtig und wichtig ist. Ihr wird damit die ökonomische Existenzgrundlage entzogen, ihre Familie verliert das regelmässige Einkommen.

Aber die abhängige Person muss erfahren, dass ihr Verhalten zu Konsequenzen führt, die sie selbst tragen muss. Und vielleicht gibt ihr gerade dieses Erlebnis den notwendigen Schwung, sich einzugestehen, dass es so nicht weitergehen kann und sie etwas unternehmen muss.

Zudem haben Sie als vorgesetzte Person Ihre Verantwortung wahrgenommen und dem Teammitglied sämtliche Unterstützung angeboten, die Sie aus betrieblicher Sicht leisten konnten. Auch dürfen Sie nicht vergessen: Ein suchtkranker Mensch kostet den Betrieb deutlich mehr als ein gesundes Teammitglied. Deshalb ist es auch aus wirtschaftlichen Überlegungen wichtig, Konsequenzen zu ziehen und keine weiteren Belastungen mehr zuzulassen.

Nicht zu reagieren hinterliesse auch bei den Kolleginnen und Kollegen einen nicht zu unterschätzenden Eindruck. Diese wissen schon lange, dass es mit der abhängigen Person so nicht weitergehen kann und haben nun sicherlich gehofft, dass die Massnahmen der vorgesetzten Person etwas bewirken. Geschieht dies nicht, wird die Motivation des Teams darunter leiden und die Mitarbeitenden insgesamt in ihrer Leistungsfähigkeit geschwächt.

Checkliste

- Sie haben das Vorgehen im Kündigungsprozess geprüft und allfällige juristische Fragen geklärt. Dies speziell bei einer fristlosen Kündigung, die strengen gesetzlichen Regelungen unterliegt.
- Das Team wurde über die Gründe, die zur Kündigung geführt haben, informiert (im Rahmen der Schweigepflicht).

Vorbereitung des Heilungsprozesses

Ziel

Sie und Ihr Teammitglied sind sich bewusst, dass Sie sich gemeinsam auf einen schwierigen Weg begeben.

Dieser Prozess und die getroffenen Abmachungen werden in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten.

Massnahmen

Sie erarbeiten, gegebenenfalls unter Beizug einer Fachperson (z. B. der Suchtberatung des Kantons Zug), eine schriftliche Vereinbarung, in der auch die Erkenntnisse und Ergebnisse der bereits erfolgten Therapievorbereitungen einfließen.

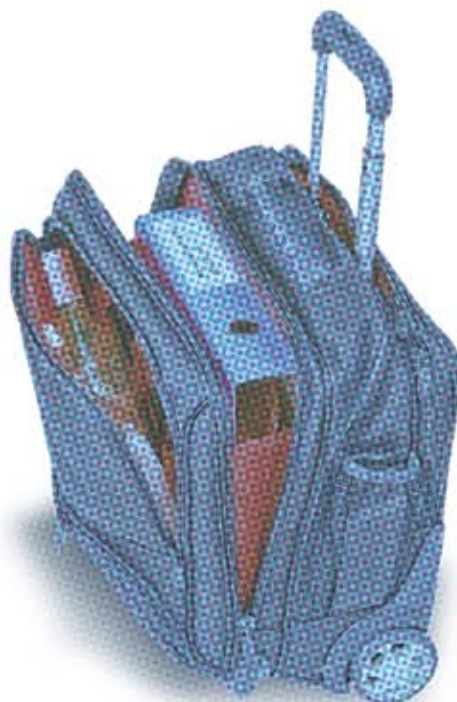
In dieser schriftlichen Vereinbarung werden insbesondere der geplante Therapieverlauf (Dauer, ambulant oder stationär, bei wem) und allenfalls die berufliche Wiedereingliederung beschrieben.

Neben diesen Hauptpunkten können je nach Situation auch Regeln über Massnahmen bei Rückfällen, Kontaktverpflichtungen, Abstinenz, Ansprechpersonen bei Problemen in der Therapie oder im sozialen Umfeld (Familie, Schuldenregelung usw.) und ähnliches festgehalten werden.

Worauf Sie achten

Je klarer und genauer Sie und Ihr Teammitglied sich auf diese schriftliche Vereinbarung vorbereiten, desto geringer sind später die Probleme, wenn unvorhergesehene Situationen eintreten.

Werden bereits in diesem frühen Stadium alle möglichen kritischen Punkte aufgedeckt und Lösungen dafür gesucht, umso geringer ist die Gefahr, dass später ein scheinbar unlösbares Problem den Erfolg des Therapieprozesses bedroht.



Hintergrundinformationen

Auch wenn Ihr Teammitglied nun motiviert ist und sich behandeln lassen möchte, bedeutet dies leider noch nicht, dass es eine Therapie auch gleich beim ersten Mal durchsteht. Die Erfolgchancen einer Behandlung können jedoch erhöht werden, wenn die Therapie gut vorbereitet wird: Neben dem Suchtproblem können auch Schulden, Verlust des Fahrausweises, bei einem stationären Aufenthalt die längere Trennung von der Familie den Therapieerfolg gefährden.

Bei der Therapievorbereitung sollten deshalb möglichst alle kritischen Punkte definiert werden, die Einfluss auf einen guten Abschluss haben könnten und auch gleich Lösungsmöglichkeiten gesucht werden. Es gibt der abhängigen Person mehr Ruhe, und sie kann sich mit weniger Sorgen in den Prozess einer Therapie begeben. Sucht gilt als Krankheit. Das bedeutet, dass bei einer stationären Therapie (Klinikaufenthalt) wie bei einer anderen Krankheit die Lohnfortzahlungspflicht gemäss dem aktuellen Vertrag besteht.

Es ist wichtig, dass in der Therapievereinbarung auch der Fall eines Therapieabbruches behandelt wird und das dann folgende Prozedere beschrieben ist. So weiss die abhängige Person genau, welche Folgen ein Therapieabbruch für sie hat. Häufig wird in der Therapievereinbarung festgehalten, dass ein Therapieabbruch zu einer erneuten Massnahme und ein zweiter Therapieabbruch zu einer Kündigung führt. Bei einer Krankschreibung beträgt die Sperrfrist für eine Kündigung im ersten Dienstjahr 30 Tage, ab dem zweiten bis und mit fünftem Dienstjahr 90 Tage und ab dem sechsten Dienstjahr 180 Tage, wobei vertraglich auch die jeweils längere (nicht aber kürzere) Sperrfrist vereinbart werden kann.

Aber nicht nur die Therapie als solche sollte in der Therapievereinbarung festgehalten werden, sondern auch die Nachbehandlung nach einer stationären Therapie. Nach einer Therapie ist es wichtig, dass das in der Behandlung Erreichte im täglichen Leben vertieft und verfestigt werden kann. Deshalb gehören häufig der Besuch einer Suchtberatung und/oder einer ambulanten Gesprächsgruppe und die alkohol- oder drogenabstinente Lebensweise (evtl. auch mit den entsprechenden Kontrollen) zu weiteren Bedingungen einer Therapievereinbarung. Auch bei diesen Zusätzen muss beschrieben sein, welche Konsequenzen die betroffene Person erwarten, wenn sie diese Vereinbarung nicht einhält. Die Therapievereinbarung muss selbstverständlich vom Teammitglied, von der vorgesetzten Person und allenfalls einer Personalabteilung oder anderen vorgesetzten Stellen unterschrieben werden. Es ist zudem möglich, dass die Therapeutin oder der Therapeut als Vertrauensperson des Teammitglieds die Vereinbarung ebenfalls unterzeichnet. Bei der Verfassung einer Therapievereinbarung werden Sie bei Bedarf von einer Fachstelle (wie z. B. der Suchtberatung des Kantons Zug) unterstützt.

Checkliste

Sie setzen eine Vereinbarung über den Therapieverlauf auf. Je nach Situation sind folgende Punkte darin beschrieben:

- Dauer und Zeitraum der Entgiftung (sofern noch nicht erfolgt)
- Dauer und Zeitraum der Therapie (stationär oder ambulant)
- Verpflichtung des Arbeitgebers, während der vertraglich geltenden Zeit das entsprechende Gehalt weiter zu bezahlen
- Regelungen über Zeitkompensation bei einem Besuch einer ambulanten Therapie
- Regelungen über den Besuch einer ambulanten Gesprächsgruppe (z. B. AA) nach der Therapie
- Verpflichtung einer alkohol- oder drogenabstinenten Lebensweise nach der Therapie (Form der Kontrolle)
- Konsequenzen bei Übertretungen der Verpflichtungen

Therapiephase

Ziel

Das Teammitglied besucht und schliesst die Therapie durch Erreichen des für ihn vorher definierten Therapiezieles erfolgreich ab.

Sie konnten den Therapieprozess verfolgen und haben die Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess vorbereitet.

Die Suchterkrankung der betroffenen Person wurde mit dem Arbeitsteam aufgearbeitet, die Arbeitskolleginnen und -kollegen wurden auf die Rückkehr der betroffenen Person vorbereitet. Bei Rückfällen während des Therapieprozesses konnte eine für alle Parteien akzeptierbare Lösung gefunden werden.

Massnahmen

Das Teammitglied besucht die Therapie, wie es in der Vereinbarung festgehalten wurde. Häufig organisieren stationäre Therapieeinrichtungen Veranstaltungen, die den Arbeitgeber als wichtigen sozialen Ansprechpartner und den Arbeitsplatz als wichtiges soziales Umfeld in den Therapieprozess miteinbeziehen. An solchen Veranstaltungen haben Sie zum einen die Möglichkeit, sich mit anderen Vorgesetzten über Ihre Erfahrungen auszutauschen, zum anderen können Sie mit Ihrem Teammitglied die Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess planen und vorbereiten.

Noch relativ selten findet ein Einbezug des gesamten Teams in diesen Prozess statt. Greifen Sie mit speziellen Massnahmen die Erfahrungen und Erlebnisse der Arbeitskolleginnen und -kollegen des abhängigen Teammitglieds auf, um lang anhaltende Missstimmungen im betroffenen Team zu verhindern. Bedenken Sie: Häufig hat sich das Team co-abhängig verhalten und fühlt sich deshalb mitschuldig an den Problemen des abhängigen Teammitglieds. Fachpersonen (wie z. B. die Suchtberatung des Kantons Zug) können Sie bei diesem Prozess unterstützen.

Worauf Sie achten

Rückfälle sind eine häufige Erscheinung im Therapieprozess. Ist die betroffene Person jedoch bereit, die Behandlung zeitnah fortzusetzen und ist ein positiver Behandlungsabschluss weiterhin wahrscheinlich (ein Gutachten der therapeutischen Einrichtung hilft bei der Beurteilung des zu erwartenden Therapieerfolges), sollten Sie die Unterstützung durch den Arbeitgeber aufrechterhalten.

Bricht das Teammitglied jedoch die Therapie ab und zeigen sich keine wirklichen Fortschritte, dann sollten auch Sie Ihre Haltung überprüfen und entscheiden, ob Sie die abhängige Person weiterhin begleiten wollen. Dabei halten Sie sich natürlich an die in der Vereinbarung festgehaltenen Regelungen bei einem Abbruch.

Hintergrundinformationen

Während einer Therapie lernt der abhängige Mensch in erster Linie, sein Leben ohne Suchtmittel zu gestalten. Es bedeutet für ihn einen grossen Schritt und eine mächtige Anstrengung, da sich in den letzten Jahren in seinem Leben sehr vieles nur mit oder durch das Suchtmittel bewältigen liess.

Die Therapie kann Anstösse geben. Das Verfestigen des Gelernten muss jedoch später in der Nachtherapiephase stattfinden: im normalen Leben, in der alten Umgebung.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass während einer Therapie der betroffenen Person noch einmal und diesmal sehr viel stärker bewusst wird, wie sie in den letzten Jahren gelebt hat. Dies kann sie so stark belasten, dass sie dem Ganzen entfliehen möchte und deshalb wieder zum Suchtmittel greift. In der neueren Therapietheorie werden solche Rückfälle nicht mehr als Scheitern, sondern als ein möglicher Bestandteil der Therapie angesehen. Wichtig ist jedoch, dass die Therapie danach möglichst schnell weitergeführt und nicht endgültig abgebrochen wird.

Checkliste

- Sie können den Therapieprozess begleiten und werden regelmässig über den Verlauf unterrichtet.
- Sie haben mit dem Team die Angelegenheit aufgearbeitet und die Wiedereingliederung der abhängigen Person vorbereitet.



Wiedereingliederung in den Betrieb

Ziel

Das Teammitglied kann wieder im Betrieb eingesetzt werden und findet zu seiner alten Leistung zurück – selbst wenn es nicht mehr der gleiche Arbeitsbereich ist.

Die betroffene Person wird erfolgreich in das Arbeitsteam eingegliedert.

Massnahmen

Das Teammitglied kehrt an seinen alten Arbeitsplatz zurück. Je nach Situation kann auch ein anderer Arbeitsplatz für eine Wiedereingliederung gewählt werden.

Sie beobachten die Arbeitsweise der betroffenen Person aufmerksam und schreiten insbesondere bei erneuten Auffälligkeiten durch den Konsum eines Suchtmittels sofort ein.

Das Teammitglied besucht regelmässig eine ambulante Beratungsstelle oder eine Gesprächsgruppe.

Worauf Sie achten

Seien Sie achtsam, dass bei Firmenfesten keine Trinkgelage entstehen und dass insbesondere genügend alkoholfreie Getränke zur Verfügung stehen. Verbannen Sie dabei den Alkohol nicht aus der Umgebung der betroffenen Person, es würde nur unnötiges Unverständnis bei den Arbeitskolleginnen und -kollegen hervorrufen: Aber achten Sie darauf, dass die suchtmittelfreie Lebensweise (insbesondere wenn sie aufgrund einer medikamentösen Unterstützung eingehalten werden muss) des betroffenen Teammitglieds auch von den Kolleginnen und -kollegen akzeptiert wird. Dass jeglicher Konsum illegaler Drogen nicht geduldet wird, ist eine Selbstverständlichkeit.

Häufige Absenzen – gerade am Montag – können auf einen Rückfall hinweisen. Seien Sie in diesen Fällen konsequent und bestehen Sie darauf, dass Ihr Teammitglied die Absenzen begründet, allenfalls mit einem ärztlichen Zeugnis ab dem ersten Krankheitstag.

Hintergrundinformationen

Nach abgeschlossener Therapie muss die betroffene Person das im geschützten Rahmen der Therapie Erlernte im täglichen Leben umsetzen. Dies wird ihr nicht immer leicht fallen, da es sehr viele Situationen geben wird, in denen sie früher ihr Suchtmittel konsumierte.

Eine medikamentöse Behandlung kann die Einhaltung der Abstinenz unterstützen. Nach der Einnahme von bestimmten Medikamenten (z. B. Antabus) entwickelt der Körper eine extreme Überempfindlichkeit gegenüber Alkohol. Konsumiert die betroffene Person nach Einnahme eines solchen Medikamentes Alkohol (selbst in kleinsten Mengen), kann es lebensbedrohende Folgen haben. Deshalb sollte auch das Umfeld der betroffenen Person über eine entsprechende medikamentöse Behandlung informiert werden: Alkohol in einer Salat- oder Bratensauce, im Gebäck oder Glace kann genauso unerwünschte körperliche Reaktionen hervorrufen wie ein «zum Spass» präpariertes Glas.

Der Besuch einer Suchtberatung oder einer Gesprächsgruppe kann der betroffenen Person die notwendige Unterstützung geben, mit den täglichen Schwierigkeiten umzugehen. Die Teilnahme an einer solchen Nachbetreuung erhöht erwiesenermassen die Wahrscheinlichkeit, dass eine betroffene Person das in der Therapie Erlernte erfolgreich anwendet und so im Gesundungsprozess weiter vorankommt.

Sehr häufig müssen sich Betroffene nach der Therapie ein komplett neues Freizeitverhalten angewöhnen. Die Zeit, die früher durch die Sucht verloren ging, muss nun anders ausgefüllt werden. Achten Sie als vorgesetzte Person darauf, dass Ihr Teammitglied seine gewonnene Zeit nicht ausschliesslich mit Arbeiten ausfüllt. Ein häufig vorkommendes Phänomen ist die so genannte Suchtverlagerung: Ein Suchtverhalten wird durch ein anderes abgelöst. Auch die Arbeit kann Suchtpotenzial haben.

Checkliste

- Die Eingliederung der abhängigen Person gelingt.
- Einer Suchtverlagerung wird vorgebeugt.



Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Phase 5

Programmabschluss – Übernahme in ein normales Arbeitsverhältnis

Ziel

Die für den Therapieprozess notwendigen Regeln und schriftlichen Vereinbarungen werden wieder aufgehoben. Das Teammitglied wird in ein normales Arbeitsverhältnis entlassen. Die stärkere Überwachung seiner Arbeitsleistung und seines Verhaltens seitens der vorgesetzten Person wird eingestellt.

Massnahmen

Im Rahmen eines Evaluationsgespräches gratulieren Sie Ihrem Teammitglied zum Abschluss seiner Therapie und teilen ihm mit, dass die schriftlichen Vereinbarungen wieder aufgehoben werden.

Worauf Sie achten

Lassen Sie sich für die Eingliederung genügend Zeit. Die Entwicklung einer Abhängigkeit hat mehrere Jahre gedauert, Sie können nicht davon ausgehen, dass Ihr Teammitglied schon wenige Monate nach der Therapie sämtliche Symptome seiner Krankheit überwunden hat. Normalerweise vergeht über ein Jahr, bis man davon ausgehen kann, dass sich ein abhängiger Mensch einigermaßen stabilisiert hat.

Vereinzelt gelingt es ehemaligen Alkoholkranken wieder kontrolliert Alkohol zu konsumieren, jedoch in den meisten Fällen erst nach einer mehrjährigen Abstinenzphase. Deshalb sollten Sie vorsichtig sein, wenn Ihr Teammitglied schon wenige Monaten nach der Therapie wieder anfängt, Alkohol zu konsumieren.

Bei den illegalen Drogen bleibt es natürlich bei der Null-Toleranz.

Hintergrundinformationen

Die ganzen letzten Monate stand Ihr Teammitglied unter einer speziellen Kontrolle, es bestanden spezielle Auflagen und Vereinbarungen. Es ist selbstverständlich, dass dies nicht ein Dauerzustand sein kann.

Das Entlassen aus diesem besonderen Status ist ein spezieller Moment für das Teammitglied. Es ist – auch dank Unterstützung des Arbeitgebers – sein Suchtproblem angegangen und hat sein Leben verändert. Ab jetzt gilt auch für die betroffene Person wieder ein «normales» Arbeitsverhältnis.

Geben Sie diesem Umstand ruhig etwas symbolischen Charakter. Sie, Ihr Team und auch das ehemals suchtkranke Teammitglied können stolz auf das Erreichte sein!

Zudem: Wenn jede und jeder im Team erlebt, wie offen, klar, aber auch konsequent die Unterstützung des Arbeitgebers bei persönlichen Problemen aussieht und dass diese auch zum Erfolg führt, wird die Arbeitsmotivation sogar gesteigert. Denn alle wissen, dass der Arbeitgeber sie nicht im Stich lässt, wenn sie selber einmal ein Problem haben – sei dies nun ein Suchtproblem oder ein anderes.

Checkliste

- Mit einem Evaluationsgespräch entlassen Sie das Teammitglied aus seiner besonderen Beobachtungssituation.
- Die schriftlichen Vereinbarungen werden offiziell aufgehoben.

Wichtige Adressen

Gesundheitsamt des Kantons Zug
Suchtberatung
Aegeristrasse 56
6300 Zug
T 041 728 39 39
www.zug.ch/suchtberatung

APD Ambulante Psychiatrische Dienste
des Kantons Zug
APD für Erwachsene
Rathausstrasse 1
6340 Baar
T 041 723 66 00
www.zug.ch/apd

Medizinalamt
Kantonsärztlicher Dienst
Gartenstrasse 3
6300 Zug
T 041 728 35 05
www.zug.ch/meda

Zuger Kantonsspital
Landhausstrasse 11
6340 Baar
T 041 399 11 11
www.zgks.ch

Psychiatrische Klinik Zugersee
Widenstrasse 55
6317 Oberwil
T 041 726 33 00
www.pkzs.ch

Schweizerische
Unfallversicherungsgesellschaft SUVA
Fluhmattstrasse 1
6002 Luzern
T 0848 830 830
www.suva.ch

Selbsthilfegruppen

AA-Anonyme Alkoholiker (Betroffene)
AI-Anon (Angehörige)
www.anonyme-alkoholiker.ch

Informationen zu den aktuellen
Gruppen und Kontaktpersonen in
der Region Zentralschweiz sind
bei der Suchtberatung erhältlich.

Kontaktstelle Selbsthilfe
eff-zett das Fachzentrum
Tirolerweg 8
6300 Zug
T 041 725 26 15
www.eff-zett.ch

Weiterführende Informationen

www.alkoholamarbeitsplatz.ch

Weitere Informationen zu Suchtmitteln finden Sie auf www.zug.ch/sucht

Das Konzept kann kostenlos bezogen werden bei:
Gesundheitsdirektion des Kantons Zug
Gesundheitsamt
Aegeristrasse 56
6300 Zug
T 041 728 35 16, gesundheitsamt@zg.ch

Im Internet kann das Konzept unter www.zug.ch/gea-publikationen mittels download bezogen werden.

© 2011, Gesundheitsdirektion des Kantons Zug

