

**Kapitel aus Rummel, M., Rainer, L., Fuchs, R. (2004): Alkohol im Unternehmen. Prävention und Intervention. Reihe Praxis der Personalpsychologie, Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie**

**6.2 Hilfen zur Gesprächsführung für Vorgesetzte**

*(Auszug aus Rummel 2001, mit freundlicher Genehmigung des Lambertus-Verlages)*

**Wenn Probleme auftreten**

Wenn Ihnen selbst Auffälligkeiten bewusst werden, stellt sich die Frage: Wann sollte ich, muss ich etwas tun?

**Der erste Schritt: Ansprechen, dass etwas nicht stimmt**

Wenn Sie bei einem Mitarbeiter Auffälligkeiten im Umgang mit Suchtstoffen wahrnehmen, die sich auf das Arbeitsverhalten und den Umgang miteinander auswirken, besteht Ihre Aufgabe als Führungskraft darin, die Probleme mit dem Status quo zu benennen und konkret zu adressieren. Das bedeutet, die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter direkt anzusprechen, Ihre Sorge auszudrücken und zu verdeutlichen, dass eine Veränderung eingeleitet werden muss. Dabei bieten Sie Ihre Unterstützung an.

Mehr ist im ersten Anlauf nicht erforderlich!

Sie erzeugen im ersten Schritt also „Veränderungsdruck“ oder „Entscheidungsdruck“: Sie zeigen dem Mitarbeiter, der Mitarbeiterin, dass die Dinge nicht bleiben können, wie sie sind - und dass sie oder er mit der Problemlösung nicht alleingelassen wird.

**Machen Sie es sich leicht: Sie informieren**

Wenn Sie einen Mitarbeiter auf Auffälligkeiten ansprechen, geht es zunächst um Informationen von *Ihrer Seite!*

Sie teilen dem Mitarbeiter, der Mitarbeiterin Ihre Eindrücke mit, benennen Probleme und Auffälligkeiten, drücken Ihre Sorgen aus und unterbreiten Hilfeangebote. Mit diesem Gesprächsschwerpunkt machen Sie sich zunächst von möglichen Reaktionen des Mitarbeiters frei.

Mit der folgenden „Grundlogik“ können Sie Ihre Information strukturieren:

## Grundaufbau von Interventionsgesprächen durch Vorgesetzte

Information steht im Vordergrund! Ihr Eindruck zählt!

- o **Rahmen, Beziehung** (Kontext)  
*Absichten und Anlass (Vorfälle, Sorge, Ärger...)*  
*Offen, ehrlich, zugewandt*
  
- o **Fakten** (Ist)  
*Konkret, beschreibend, nachvollziehbar.*  
*Ich-Botschaften: „Ich habe bemerkt, dass...“*  
*Dies hatte folgende Auswirkungen für mich, für Andere...*  
*Für mich bedeutet das...Mein Eindruck ist, meine Sorge ist, ich wünsche mir...“*
  
- o **Erwartungen** (Soll)  
*Realistisch, auf das Berufliche bezogen, legitim*
  
- o **Konsequenzen** (Handlungsfolgen)  
*Ihr nächster Schritt wenn der Status quo sich nicht ändert:*  
*Angemessen, fair, angekündigt*
  
- o **Unterstützung** (Ressourcen)  
*Informativ, eindringlich. Was können Sie tun/anbieten, was nicht?*  
*Ggf. Vermittlung des Kontakts zu Hilfeangeboten*

Diese Informationen ermöglichen es dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin, das eigene Verhalten mit Ihren Augen zu sehen, zu erkennen, welchen Preis der Alkoholmissbrauch hat und Entscheidungen zu treffen. Sie verändern die Informationsbasis der tagtäglichen, häufig unbewusst ablaufenden Entscheidung für den Suchtmittelkonsum.

**Hürde 1:** Wie können Sie das Thema Alkohol/Drogenmissbrauch ins Spiel bringen, wenn Sie sich nicht sicher sind?

**Tipp:** Wenn Sie unsicher sind, ob die Auffälligkeiten tatsächlich auf Alkohol oder Drogen zurückgehen, stellen Sie die Möglichkeit des Suchtmittelmissbrauchs als Hypothese neben anderen Möglichkeiten (z.B. private Probleme, gesundheitliche Beeinträchtigungen) in den Raum. Stellen Sie keine Diagnosen, legen Sie sich nicht fest. Machen Sie sich bewusst: Es ist nicht wichtig, dass Ihnen der Mitarbeiter alles erzählt - wichtig ist, dass sich etwas ändert. Er braucht sich nicht Ihnen zu öffnen, aber muss etwas ändern - und er sollte sich Hilfe holen, wenn er dies aus eigener Kraft nicht schafft.

**Hürde 2:** Wie können Sie Hilfe anbieten, wenn der Mitarbeiter abwehrt und behauptet, kein Problem zu haben?

**Tipp:** Bringen Sie die Hilfeangebote ins Gespräch, besonders, wenn sich nach einem ersten Gespräch keine Veränderung zeigt. Nennen Sie Adressen, Personen, verweisen Sie auf innerbetriebliche Hilfeangebote. Sie könnten darauf verweisen, dass Sie sicherstellen möchten, dass der Mitarbeiter im Zweifel weiß, wohin er sich wenden kann.

**Hürde 3:** Wie können Sie das Thema Alkohol/Drogenmissbrauch direkt ansprechen, ohne zu kränken?

**Tipp:** Wenn Sie sicher sind, dass Alkohol oder Drogen im Spiel sind, stellen Sie Ihren Eindruck in den Mittelpunkt. Beschreiben Sie Ihre Wahrnehmungen, wie z.B. Alkoholgeruch oder andere Anzeichen von Drogenbeeinflussung. Verzichten Sie aber auf Diagnosen „süchtig“ oder „Alkoholiker“. Verweisen Sie darauf, dass Sie kein „Profi“ sind und empfehlen Sie aus dem Grund Klärung bei einer Fachberatung.

### **Wie geht es weiter?**

Führen Sie die ersten Gespräche unter vier Augen. Häufig reichen Vier- Augen- Gespräche jedoch nicht aus, um für eine Verhaltensänderung und zur Annahme von Hilfe zu motivieren.

In diesem Fall erweitern Sie - als Konsequenz - schrittweise den am Gespräch beteiligte Personenkreis. Sagen Sie dem Mitarbeiter deutlich, dass Sie den Eindruck haben, dass Sie unter vier Augen nicht weiterkommen, und dass Sie deshalb den Personenkreis erweitern möchten. In der Regel wird zunächst Ihre eigene Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter beteiligt, später auch die Personalabteilung und der Betriebsrat/Personalrat.

Kündigen Sie Ihre Schritte immer an. Bestehen Sie darauf, dass Sie bei den weiteren Gesprächen einbezogen werden. Lösen Sie die Probleme in Ihrem Verantwortungsbereich. Ein innerbetrieblicher „Verschiebebahnhof“ (Versetzung des Mitarbeiters) im Stadium der Auseinandersetzung ist nicht oder nur in Ausnahmefällen sinnvoll.

Es ist ein verbreitetes Missverständnis, dass bei Suchtproblemen harte Konsequenzen erforderlich seien, um „Leidensdruck zu erzeugen“. Konsequenz bedeutet aber nicht Druck oder Strafe, sondern zunächst „Folge“. Die Folgen von Suchtmittelmissbrauch werden durch klares, konsequentes (= folgerichtiges) Handeln in die Verantwortung des Mitarbeiters zurückgelegt. Dazu bedarf es keines zusätzlichen Drucks - denn der Leidensdruck ist in der Regel ohnehin hoch - sondern einer klaren Konfrontation mit der Realität. Diese Konfrontation besteht darin, dass Sie dem Mitarbeiter, der Mitarbeiterin verdeutlichen, dass Sie selbst nicht bereit sind, die Dinge „auszubaden“, sondern nachdrücklich auf Veränderung bestehen. Nicht Sie erzeugen Konsequenzen, sondern der Mitarbeiter tut dies durch sein Verhalten.

**Hürde 4:** Wie können Sie es sich leichter machen, Ihre Schritte konsequent zu gehen, auch wenn Sie sehen, wie sehr der Mitarbeiter leidet?

**Tipp:** Nehmen Sie sich Zeit. Beginnen Sie mit kleinen Schritten - Ihre erste Konsequenz ist es, den Kontakt zum Mitarbeiter enger zu gestalten und ein zweites Gespräch anzukündigen. Machen Sie dem Mitarbeiter immer wieder deutlich, dass es Ihnen um eine Lösung geht, um eine Veränderung des Status quo. Sagen Sie dem Mitarbeiter, der Mitarbeiterin, dass Sie sie nicht verlieren möchten. Sagen Sie deutlich, dass es Ihnen ebenfalls lieber wäre, wenn Sie sich nicht mit dem Problem auseinandersetzen müssten. Bieten Sie immer wieder nachdrücklich Unterstützung an und legen professionelle Fachberatung nahe. Machen Sie deutlich, dass der Mitarbeiter es offensichtlich ganz alleine nicht schafft.

So zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass nicht Sie die Eskalation erzeugen, sondern er selbst die Verantwortung für die weitere Entwicklung trägt.

Die Logik des Gesprächsaufbaus bleibt von Stufe zu Stufe erhalten. So wird deutlich, dass der Mitarbeiter durch Verhaltensänderung bzw. Annahme von Hilfe die Eskalation stoppen kann.

Häufig versuchen Mitarbeiter, diese Folgen mit allen Mitteln zu verhindern. Eine Erweiterung des Personenkreises und die möglicherweise damit verbundenen arbeitsrechtlichen Konsequenzen sind bedrohlich. Dies hat für die Gespräche häufig Folgen.

**Hürde 5:** Wie können Sie reagieren, wenn der Mitarbeiter Sie in seiner Angst unter Druck setzt - sich wehrt, Ihnen droht, Sie erpresst?

**Tipp:** Machen Sie sich vor jedem Gespräch mögliche Reaktionen bewusst. Nehmen Sie Angriffe, Tränen, Drohungen nicht persönlich. Sprechen Sie von sich. Sprechen Sie auch Ihre Gefühle aus. Bleiben Sie in einer wertschätzenden Haltung. Betonen Sie, dass Ihnen eine positive Veränderung wichtig ist. Wenn Sie sich bedroht fühlen, wenden Sie sich an Ihre innerbetrieblichen Kooperationspartner.

Gerade wenn Gespräche emotional hoch belastet sind, Mitarbeiter im Gespräch weinen oder beginnen, Ihnen Ihre Lebensgeschichte zu berichten, ist es sinnvoll, das Gespräch etwas zu straffen und insgesamt eher kürzer zu halten. Auch wenn es sehr entlastend und erfreulich ist, wenn der Mitarbeiter beginnt, sich zu öffnen, so ist es doch nicht sinnvoll, dass er oder sie dies in zu großem Maße Ihnen gegenüber tut: Denn als Vorgesetzte „zu viel“ zu wissen, kann Sie auch sehr stark binden und vor allem den oft notwendigen Schritt nach außen - in eine professionelle Beratung - verhindern.

Bleiben Sie deshalb klar in Ihrer Rolle: Sie sind weder Sozialarbeiter noch Therapeutin - konzentrieren Sie Ihr Gesprächsangebot auf Ihre betrieblichen Aufgaben. So können Sie sich gut gegenüber dem betrieblichen oder externen Hilfesystem abgrenzen und eine gute Zusammenarbeit sicherstellen.

**Hürde 6:** Was können Sie tun, wenn Sie merken, dass der Mitarbeiter dem Hilfeangebot ausweicht?

**Tipp:** Übernehmen Sie nicht zu viel Verantwortung - der Mitarbeiter ist erwachsen. Mischen Sie sich auch nicht in Kontakte ein - die Sozialarbeiter und Helfer stehen Ihnen gegenüber unter Schweigepflicht und dürfen keine Auskunft geben. Sie können folgendes tun:

1. Offensiv Kontakt stiften: Wenn Sie- nach mehreren Gesprächen - merken, dass der Mitarbeiter so etwas wie einen „Schubs“ braucht, um Kontakt zum innerbetrieblichen Hilfesystem aufzunehmen, können Sie den Sozialarbeiter/Betriebsarzt/Suchtkrankenhelfer einmal einladen, um über das betriebliche und außerbetrieblichen Hilfenetz zu informieren. Halten Sie auch hier den Grundsatz ein: Sie informieren aktiv. *Es ist sinnvoll, sobald der Kontakt hergestellt ist, aus dem Raum zu gehen.*

2. Wenn Sie den Eindruck haben, dass der Mitarbeiter dem hergestellten Beratungskontakt ausweicht (Sie möglicherweise sogar belügt), widerstehen Sie der Versuchung, hinter seinem Rücken bei der Beratungsstelle anzurufen oder den Sozialarbeiter/Suchtkrankenhelfer zu befragen. Fragen Sie den Mitarbeiter direkt und orientieren Sie sich im Übrigen an den Auffälligkeiten im Arbeitsverhalten. Wenn der Mitarbeiter wegen eingeräumter Probleme im Rahmen seiner Arbeitszeit Beratungsangeboten wahrnimmt, können Sie sich den Kontakt nachweisen lassen.

3. Bieten Sie Alternativen an. Nennen Sie dem Mitarbeiter außerbetriebliche Stellen.

Befreien Sie sich von dem Anspruch, mit Ihrem Vorgehen Erfolg haben zu müssen - aber bleiben Sie am Ball. Denn die Entscheidung, sich mit seinem Suchtmittelproblem auseinanderzusetzen und etwas zu verändern, kann nur der Konsument treffen. Sie tragen nicht die Verantwortung für dessen Lebensführung, also auch nicht für diese Entscheidung.

Sie tragen „nur“ Verantwortung für die *Informationsgrundlage*, auf deren Basis die Entscheidung zustandekommt. Machen Sie im Rahmen Ihrer Möglichkeiten dem Mitarbeiter den Preis für sein tagtägliches, vielleicht unreflektiertes Verhalten bewusst - und zeigen Sie ihm die Möglichkeiten, die Sie für eine Veränderung sehen. Nehmen Sie diese Verantwortung ernst: Geben Sie so viel Information wie möglich. Mit dieser Haltung sprechen Sie die „erwachsene“ Seite des Menschen an, mit dem Sie zu tun haben. Sie formulieren klar Ihre Ziele und Erwartungen. Sie machen dabei den Mitarbeiter, die Mitarbeiterin nicht kleiner als er ist, sondern übertragen Verantwortung. Sie zeigen Respekt und Achtung, Sie strahlen Vertrauen aus, dass er oder sie es schaffen kann, und Sie bleiben gleichzeitig im Kontakt, bieten Ihre Unterstützung und Hilfe an. Mit dieser Haltung, die von Achtung und Wertschätzung getragen ist, mobilisieren Sie Ressourcen beim Mitarbeiter. Dies schützt auch Sie - vor überstürztem Handeln ebenso wie vor Desinteresse und Gleichgültigkeit. **Sie zeigen damit eine Führungsqualität, die in modernen Führungshandbüchern „Leadership“ genannt wird.**