

# Entwurf eines Interventionskonzeptes bei Auffälligkeiten am Arbeitsplatz (Öffentlicher Dienst)

## Frühzeitige Intervention bei Auffälligkeiten im Arbeits- und Leistungsverhalten im Sinne gesundheitsorientierter Führung

### Fürsorgegespräch

Das Fürsorgegespräch ist ein Mitarbeitergespräch bei *Auffälligkeiten am Arbeitsplatz, die zu Störungen im Arbeitsablauf und -umfeld führen (können)*. Ziel ist es, den einzelnen Beschäftigten frühzeitig zu signalisieren, dass sie Unterstützung vonseiten des Arbeitgebers bzw. des/der Vorgesetzten erwarten können, wenn sie dies wünschen. Es ist nicht Bestandteil des Stufenplans und hat keinen disziplinierenden Charakter.

Beteiligte: Beschäftigte/r, unmittelbare/r Vorgesetzte/r

Hat eine Beschäftigte/ein Beschäftigter persönliche, gesundheitliche oder soziale Probleme, die am Arbeitsplatz sichtbar werden und bei Fortsetzung des Verhaltens die Vernachlässigung arbeitsvertraglicher oder dienstrechtlicher Pflichten erwarten lassen, führt der/die unmittelbare Vorgesetzte mit der betroffenen Person ein vertrauliches Gespräch. Im Gespräch wird allein die Fürsorge zum Ausdruck gebracht und soziale Unterstützung angeboten. Inhalt des Gesprächs:

- Persönlichen Eindruck ansprechen, dass der/die Beschäftigte Probleme hat, die auch am Arbeitsplatz sichtbar werden;
- wahrgenommene Veränderungen konkret benennen;
- Frage danach, ob der/die Beschäftigte Unterstützung wünscht und wenn ja, in welcher Form;
- Hinweis auf innerbetriebliche Hilfeangebote (soziale Ansprechpersonen - sofern vorhanden, betriebsärztlicher Dienst u.a.) und externe Hilfemöglichkeiten (einschlägige Beratungsstellen, Arzt).

und/oder



### Klärungsgespräch

Das Klärungsgespräch setzt die *wiederholte Vernachlässigung arbeitsvertraglicher Pflichten voraus, die nicht (eindeutig) im Zusammenhang mit Suchtmittelgebrauch oder süchtigem Verhalten stehen*. Ziel des Klärungsgesprächs ist es, ein Feedback zu den Auffälligkeiten zu geben, die Erwartungen an das zukünftige Verhalten zu benennen und konkrete Schritte zu vereinbaren sowie Beratungs- und Unterstützungsangebote aufzuzeigen. Es ist nicht Bestandteil des Stufenplans.

Beteiligte: Beschäftigte/r, unmittelbare/r Vorgesetzte/r

Bei Vernachlässigung arbeitsvertraglicher Pflichten in Verbindung mit persönlichen, gesundheitlichen oder sozialen Problemen von Beschäftigten hat die/der unmittelbare Vorgesetzte mit der betroffenen Person ein Gespräch zu führen. Dies gilt auch für Beamtinnen und Beamte soweit sich nicht aus dem Beamtenrecht (bspw. Disziplinarrecht) Besonderheiten ergeben. Das Gespräch umfasst folgende Inhalte:

- Benennen konkreter Fakten, Zeit, Ort, Vorfall;
- Besorgnis ausdrücken, dass der/die Beschäftigte Probleme hat, die sich auf das Arbeits- und Leistungsverhalten auswirken und/oder Störungen am Arbeitsplatz verursachen;
- Aufzeigen der Erwartungen des/der Vorgesetzten an das weitere Arbeitsverhalten, zukünftiges Verhalten präzise beschreiben;
- Hinweis auf innerbetriebliche Hilfeangebote (soziale Ansprechpersonen - sofern vorhanden, betriebsärztlicher Dienst u.a.) und externe Beratungsmöglichkeiten (Adressen von Psychosozialen Beratungsstellen, einschlägigen Fachberatungen);
- Konkrete Vereinbarung der weiteren Schritte;
- Festlegen eines weiteren Gesprächs, um über die weitere Entwicklung des Verhaltens Rückmeldung zu geben (Rückmeldegespräch) in ca. 6-8 Wochen.

Der/die Vorgesetzte fertigt eine Gesprächsnotiz zu dem Gespräch an, die dem/der Beschäftigten ausgehändigt wird.

## Interventionskette (Stufenplan) bei Suchtmittelauffälligkeiten und suchtbedingtem Verhalten

Stufenplangespräche setzen dort an, wo ein *Verstoß gegen arbeitsvertragliche Pflichten oder deren Vernachlässigung in Verbindung steht mit dem Gebrauch von Suchtmitteln oder suchtbedingtem Verhalten*. Ziel der betrieblichen Intervention ist eine Korrektur des Arbeits- und Leistungsverhaltens. Sofern den angesprochenen Beschäftigten eine Veränderung ihres Verhaltens aus eigener Kraft nicht gelingt oder mehr nicht möglich ist, z.B. bei Abhängigkeit oder Suchtgefährdung, erhalten sie ein Hilfeangebot und werden aufgefordert, sich intern oder extern Beratung zu holen und - wenn notwendig - therapeutische Hilfe in Anspruch zu nehmen. Hierfür wird ihnen betriebliche Unterstützung zugesagt. Die Nichtannahme der Beratungs- und Hilfeangebote ist disziplinarisch nicht zu beanstanden, es sei denn, sie seien als Zusatz zum bestehenden Arbeitsvertrag vereinbart worden. Sanktioniert werden können im weiteren Verlauf nur die erneuten oder fortgesetzten Verstöße gegen arbeitsvertragliche Pflichten.

### 1. Gespräch: Einstieg in den Stufenplan

Beteiligte: Beschäftigte/r, unmittelbare/r Vorgesetzte/r

Bei Vernachlässigung arbeitsvertraglicher Pflichten, die im Zusammenhang mit dem Gebrauch von Suchtmitteln oder mit suchtbedingtem Verhalten stehen, hat die/der unmittelbare Vorgesetzte - ggf. nach vorheriger fachlicher Beratung - mit der betroffenen Person ein Gespräch zu führen. Das Gespräch umfasst folgende Inhalte:

- Benennen konkreter Fakten, Zeit, Ort, Vorfall;
- Besorgnis ausdrücken, dass der/die Beschäftigte Probleme hat, die sich auf das Arbeits- und Leistungsverhalten auswirken und/oder Störungen am Arbeitsplatz verursachen;
- Ansprechen des riskanten Suchtmittelkonsums oder des suchtbedingten Verhaltens und dass ein Zusammenhang zu den Problemen am Arbeitsplatz gesehen wird;
- Aufzeigen der Erwartungen des/der Vorgesetzten an das zukünftige Arbeitsverhalten;
- Hinweis auf den Stufenplan und das Vorgehen bei weiteren Auffälligkeiten (aushändigen eines Exemplars des Stufenplans an die/den Beschäftigte/n);
- Empfehlung, sich innerbetrieblich von der Ansprechperson für Suchtfragen und/oder von einer externen Fachberatung informieren und beraten zu lassen (Adressen von einschlägigen Fachberatungen);
- Konkrete Vereinbarung der weiteren Schritte;
- Vereinbarung eines Rückmeldegesprächs in 6-8 Wochen und Beobachtung der weiteren Entwicklung des Verhaltens.

Das Gespräch bleibt vertraulich und hat keine personellen Konsequenzen. Der/die Vorgesetzte notiert sich Datum und Ergebnis des Gesprächs. Die Maßnahmen gelten auch für Beamtinnen und Beamte soweit sich nicht aus dem Beamtenrecht (bspw. Disziplinarrecht) Besonderheiten ergeben.

### Bei positiver Verhaltensänderung:

- Keine weiteren arbeitsrechtlichen Folgen
- Durchführung des Rückmeldegesprächs nach 6-8 Wochen

Bei erneuter oder fortgesetzter Auffälligkeit

### Bei positiver Verhaltensänderung:

- Keine weiteren arbeitsrechtlichen Folgen
- Durchführung des Rückmeldegesprächs nach 6-8 Wochen

Stufe I

Stufe II

### 2. Gespräch:

Beteiligte: • Beschäftigte/r  
• unmittelbare/r Vorgesetzte/r, nächst höhere/r Vorgesetzte/r bzw. Personalabteilung  
• Personalvertretung, bei Schwerbehinderten zusätzlich die Schwerbehindertenvertretung (vor Gesprächsbeginn ist die Zustimmung der oder des Betroffenen einholen)  
• Auf Wunsch des oder der Betroffenen die Ansprechperson für Suchtfragen.

Kommt es erneut zu Vernachlässigung der arbeitsvertraglichen Pflichten verbunden mit Auffälligkeiten durch Suchtmittelkonsum oder suchtbedingtem Verhalten und/oder zu Störungen am Arbeitsplatz, so ist von den zuständigen Vorgesetzten - nach vorheriger fachlicher Beratung - ein Personalgespräch mit folgendem Inhalt zu führen:

- Benennen der neuen Fakten und Bezugnahme auf den Inhalt des vorangegangenen Gesprächs;
- Zusammenhang zu Suchtmittelgebrauch oder suchtbedingtem Verhalten erneut aufzeigen;
- Hinweis auf innerbetriebliche Hilfeangebote (Name/Telefon Ansprechperson für Suchtfragen - sofern vorhanden) und externe Beratungsmöglichkeiten aufzeigen (Adressen von Suchtberatungsstellen, suchtmittelmedizinisch ausgebildeten Ärzten);
- Aufforderung, eine Beratung aufzusuchen;<sup>1)</sup>
- Ankündigung von Konsequenzen bei weiteren Auffälligkeiten; Hinweis auf Stufenplan;
- Vereinbarung eines Rückmeldegesprächs in 6-8 Wochen und Beobachtung der weiteren Entwicklung des Verhaltens.

Das Gespräch wird schriftlich festgehalten und die Gesprächsnotiz der Personalabteilung zugeleitet.

Die Maßnahmen gelten auch für Beamtinnen und Beamte soweit sich nicht aus dem Beamtenrecht (bspw. Disziplinarrecht) Besonderheiten ergeben.



### 3. Gespräch:

Beteiligte: wie im zweiten Gespräch, obligatorisch die Personalabteilung

Kommt es durch Suchtmittelkonsum oder suchtbedingtem Verhalten erneut zu Verletzungen der arbeitsvertraglichen oder dienstrechtlichen Pflichten und/oder Störungen am Arbeitsplatz, findet - nach Abstimmung mit der Ansprechperson für Suchtfragen - ein Gespräch mit folgenden Inhalten statt:

- Benennen neuer Fakten und Bezugnahme auf den Inhalt der vorangegangenen Gespräche;
- Zusammenhang zum Suchtmittelgebrauch oder suchtähnlichem Verhalten herstellen;
- Hinweis auf interne Hilfeangebote durch Ansprechperson für Suchtfragen
- sofern noch nicht erfolgt, Kontaktaufnahme vereinbaren;
- Aufforderung, eine Beratungsstelle aufzusuchen und den Nachweis zu erbringen, dass ein Beratungsgespräch stattgefunden hat (Adressen von Psychosozialen Beratungsstellen, Suchtberatungen);<sup>(1)(2)</sup>
- Vereinbarung eines Rückmeldegesprächs in 6-8 Wochen und Beobachtung der weiteren Entwicklung des Verhaltens (Rückmeldegespräch).

Wenn der/die Beschäftigte darlegt, dass das Fehlverhalten bzw. die Schlechtleistung auf einer Suchtproblematik beruhen könnte, wird er oder sie aufgefordert, sich in eine Suchtberatung bzw. -therapie zu begeben. Hierfür wird Unterstützung zugesichert. Die Ansprechperson für Suchtfragen bzw. ein Personalverantwortlicher bekommt den Auftrag, mit Einverständnis der/des Beschäftigten den Kontakt zur Beratungsstelle bzw. zur Therapieeinrichtung zu halten. (Nach Möglichkeit wird ein Case Management eingerichtet.)

Spielt nach Aussagen des oder der Beschäftigten eine Suchterkrankung keine Rolle oder liegt nach seiner oder ihrer Aussage eine Suchtproblematik nicht vor, so ist die Voraussetzung für eine Abmahnung aus verhaltensbedingten Gründen erfüllt.

Als personelle Konsequenz wird aufgrund des Fehlverhaltens bzw. der Schlechtleistung eine schriftliche Abmahnung erteilt. Die Maßnahmen gelten auch für Beamtinnen und Beamte soweit sich nicht aus dem Beamtenrecht (bspw. Disziplinarrecht) Besonderheiten ergeben. Die Konsequenzen bei weiteren Auffälligkeiten werden angekündigt.

Bei positiver Verhaltensänderung:

- Keine weiteren arbeitsrechtlichen Folgen
- Durchführung des Rückmeldegesprächs nach 6-8 Wochen

Bei erneuter oder fortgesetzter Auffälligkeit

# Stufe III

### 4. Gespräch:

Beteiligte: wie im dritten Gespräch

Kommt es durch Suchtmittelkonsum oder suchtbedingtem Verhalten erneut zu Verletzungen der arbeitsvertraglichen oder dienstrechtlichen Pflichten und/oder Störungen am Arbeitsplatz und nimmt der oder die Beschäftigte die angebotenen Hilfen nicht in Anspruch, findet ein weiteres Gespräch mit folgenden Inhalten statt:

- Benennen neuer Fakten und Bezugnahme auf den Inhalt des dritten Stufengesprächs;
- Zusammenhang zum Suchtmittelgebrauch oder suchtbedingtem Verhalten herstellen;
- schriftliche Aufforderung, eine Beratungsstelle aufzusuchen und sich unmittelbar in Beratung oder Therapie zu begeben, da eine Suchterkrankung nicht mehr ausgeschlossen werden kann;<sup>(1)</sup>
- Angebot von interner Hilfe; die Ansprechperson für Suchtfragen/ ein Personalverantwortlicher bekommt den Auftrag, mit Einverständnis der/des Beschäftigten den Kontakt zur Beratungsstelle bzw. zur Therapieeinrichtung zu halten. (Nach Möglichkeit wird ein Case Management eingerichtet);
- Vereinbarung eines Rückmeldegesprächs in 6-8 Wochen. Beobachtung der weiteren Entwicklung des Verhaltens durch die Vorgesetzte/den Vorgesetzten sowie Hinweis auf weitere Rückmeldegespräche im vierteljährlichen Abstand für die Dauer eines Jahres.

Der/ die Beschäftigte wird noch einmal darauf hingewiesen,

- dass der Arbeitgeber nicht länger bereit ist, das Fehlverhalten und/oder die Minderleistung hinzunehmen;
- dass die Prognose des Krankheitsverlaufs ohne Therapie ungünstig ist;
- dass ohne Therapie eine krankheitsbedingte Kündigung erfolgen kann.

Liegt nach Auskunft des/der betroffenen Person eine Suchterkrankung nicht vor, wird aufgrund des Fehlverhaltens bzw. der Schlechtleistung eine zweite Abmahnung ausgesprochen. Die Maßnahmen gelten auch für Beamtinnen und Beamte soweit sich nicht aus dem Beamtenrecht (bspw. Disziplinarrecht) Besonderheiten ergeben.

Personelle Konsequenzen können darüber hinaus besondere Auflagen sein, wie z.B. individuelle Alkoholverbot u.a.. Für Umsetzung, Änderungskündigung mit dem Ziel der Herabgruppierung können die Voraussetzungen geprüft werden.

Bei positiver Verhaltensänderung oder Aufnahme einer Therapie:

- Keine weiteren arbeitsrechtlichen Folgen
- Rückmeldegespräch nach 6-8 Wochen und weiter vierteljährlich bis zum Ablauf eines Jahres

Bei erneuter oder fortgesetzter Auffälligkeit

# Stufe IV

### 5. Gespräch:

Beteiligte: wie im vorangegangenen Gespräch

Ändert die oder der Beschäftigte ihr bzw. sein auffälliges Verhalten nicht, werden insbesondere die angebotenen Hilfen nicht in Anspruch genommen und ist keine Besserung zu erwarten, dann kommt es - nach Abstimmung mit der Ansprechperson für Suchtfragen - zum letzten Gespräch des Stufenplans:

- Die Personalabteilung kann das Kündigungsverfahren einleiten.

# Stufe V

<sup>(1)</sup> Es ist anzumerken, dass die Aufforderung dienstrechtlich verbindlich ist, arbeitsrechtlich jedoch keine Sanktionen nach sich zieht, wenn sie aus den arbeitsrechtlichen Verpflichtungen jedoch nicht unmittelbar abgeleitet werden kann.

<sup>(2)</sup> Der Nachweis kann nur im Einverständnis der/des Beschäftigten eingefordert werden.