



# Suchtpräventionskonzept des UKW

## Ein Handlungsleitfaden

# Suchtpräventionskonzept des UKW

Ein Handlungsleitfaden

Impressum

Herausgeber:  
Universitätsklinikum Würzburg  
Beratungsstelle für Beschäftigte des UKW  
Dr. Eva Schnabel, Dr. Susanne Buld  
Josef-Schneider-Straße 4  
97080 Würzburg

Gender-Hinweis:  
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

Stand 29.04.2021

## Inhalt

<b>1 Motivation</b>	4
<b>2 Ziele des Suchtpräventionskonzepts</b>	5
<b>3 Der Arbeitskreis Suchtprävention</b>	6
<b>4 Suchtberatung</b>	7
4.1 Beratungsangebote bei Fragen oder Problemen im Umgang mit Suchtmitteln	7
4.1.1 Hilfe zur Selbsthilfe	7
4.1.2 Unterstützung während und nach einer (stationären) Therapie	8
4.1.3 Suchtberatung auf Veranlassung des Vorgesetzten	9
4.2 Beratungsangebote bei suchtmittelbedingten Problemen am Arbeitsplatz	9
4.2.1 Hohe Unsicherheit	10
4.2.2 Direkte Ansprache	10
4.2.3 Wegschauen ist keine Hilfe!	10
4.2.4 Belastungen für das soziale Umfeld	11
<b>5 Umgang mit akuter Alkoholisierung am Arbeitsplatz</b>	12
5.1 Entscheidung über die Arbeitsfähigkeit	12
5.2 Test auf Suchtmittelgebrauch	12
5.3 Dienststelle trägt die Verantwortung für den Heimweg	13
5.4 Personalabteilung informieren	13
5.5 Einstieg in den Fünf-Stufenplan	13
<b>6 Der Fünf-Stufenplan</b>	14-15
<b>7 Vorgehensweise nach dem Fünf-Stufenplan</b>	16
7.1 1. Stufe: Vertrauliches Gespräch	16
7.2 2. Stufe: Erweitertes vertrauliches Gespräch	17-19
7.3 3. Stufe: Einleitung von arbeits- und dienstrechtlichen Maßnahmen	19-21
7.4 4. Stufe: Arbeits- und dienstrechtliche Konsequenzen	22-23
7.5 5. Stufe: Entfernung aus dem Dienst	23
<b>8 Handlungsempfehlungen bei Auffälligkeiten im Zusammenhang mit Medikamenten</b>	24
8.1 Hohe Unsicherheit	24
8.2 Suchtmittel-Screening	24
8.3 Mögliche Maßnahmen am Arbeitsplatz	24
8.4 Diebstahl von Medikamenten	25
<b>9 Fazit</b>	25
<b>10 Ansprechpartner am UKW</b>	26

Die Auswirkungen von schädigendem Konsum und einer Abhängigkeitserkrankung können gravierend sein: Übermäßiger und gesundheitsgefährdender Konsum von Alkohol und anderen Suchtmitteln beeinflusst die Sicherheit und die Gesundheit der MitarbeiterInnen und der PatientInnen.

Nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ist jeder Arbeitgeber verpflichtet, Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren für seine Mitarbeiter einzuleiten. Diese Prämissen schließen Maßnahmen zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes ein, wozu auch Angebote der Suchtprävention zu zählen sind. Mit betrieblicher Suchtprävention können die oft schwerwiegenden Auswirkungen von riskantem Konsum und Abhängigkeitserkrankungen frühzeitig verhindert werden.

Während Betroffene oft Jahre oder Jahrzehnte lang einen riskanten Konsum verstecken und in ihrer Abhängigkeitserkrankung gefangen sind, nehmen KollegInnen und Führungskräfte den riskanten Konsum bereits wahr und wissen oft nicht richtig damit umzugehen. Soll ich es ansprechen oder nicht? Was, wenn ich falsch liege? Dabei kann man leicht in einen Loyalitätskonflikt geraten – gerade wenn man mit dem Kollegen oder Mitarbeiter auch befreundet ist. Einerseits möchte man ein gutes Verhältnis haben und zu einem entspannten Arbeitsklima beitragen; andererseits weiß man, dass man einem Betroffenen und dem gesamten Team nichts Gutes tut, wenn man es nicht thematisiert.

Als Führungskraft steht man gegenüber einem Beschäftigten, bei dem ein auffälliges Verhalten beobachtet wurde, konkret in der Verantwortung zu handeln. Keinesfalls sollten Auffälligkeiten bei einem Mitarbeiter ignoriert werden, da fortwährend das Risiko eines Arbeitsunfalls besteht und damit Gefahr für den Mitarbeiter selbst, Kollegen, Patienten oder die Klinik. Konkrete Führungsaufgabe gegenüber den Mitarbeitern ist es, Suchtmittelkonsum (am Arbeitsplatz) und dadurch akut entstehende Gefahren zu thematisieren.

In der Umsetzung bedeutet das grundsätzlich, nicht zu warten, bis man sicher weiß, ob ein Mitarbeiter ein riskantes Suchtmittelkonsumverhalten am Arbeitsplatz aufzeigt. In frühzeitigen und konsequenten Klärungsgesprächen kann dahingehend motiviert werden, bei Bedarf Hilfemaßnahmen anzunehmen.

Bei Nichtbeachtung bestimmter Regeln können Führungskräfte ergänzend konkrete Konsequenzen einfordern und durchsetzen.

Das vorliegende Suchtpräventionskonzept gibt hierzu Hilfestellung.

Das Suchtpräventionskonzept wurde im Jahr 1999 mit der Universität Würzburg gemeinsam erarbeitet. Es bietet die Grundlage der innerbetrieblichen Arbeit rund um das Thema Suchthilfe und -prävention im Universitätsklinikum und wird kontinuierlich weiterentwickelt.

Das UKW verfolgt mit dem Suchtpräventionskonzept folgende Ziele:

- ▶ Dem riskanten und schädigendem Konsum von Alkohol, Medikamenten und illegalen Drogen vorzubeugen bzw. ihm frühzeitig entgegenzuwirken,
- ▶ für Suchtprobleme zu sensibilisieren und bewusst zu machen, dass, wer den sorglosen, riskanten Umgang mit Suchtmitteln verharmlost, toleriert und deckt, zur Entstehung und Verlängerung von Krankheit beiträgt,
- ▶ Handlungswege aufzuzeigen im Umgang mit Suchtmittelproblemen am Arbeitsplatz,
- ▶ personalverantwortliche Vorgesetzte zu befähigen und sie dabei zu unterstützen, bei Auffälligkeiten am Arbeitsplatz und Suchtproblemen von Beschäftigten auf diese zuzugehen und sachgerecht zu reagieren,
- ▶ die Sicherheit an den Arbeitsplätzen insbesondere unter Beachtung der Unfallverhütungsvorschriften zu verbessern,
- ▶ Beschäftigten, die Probleme im Umgang mit Alkohol oder anderen Suchtmitteln haben, frühzeitig und sachkundig Hilfe anzubieten,
- ▶ allen Beteiligten ein transparentes und einheitliches Handlungskonzept an die Hand zu geben und damit
- ▶ eine Gleichbehandlung aller Beschäftigten bzgl. der erforderlichen Maßnahmen sicherzustellen.

Suchtmittel im Sinne dieses Suchtpräventionskonzepts sind Alkohol, Medikamente mit psychoaktiven Wirkungen bzw. Abhängigkeitspotenzial und illegale Drogen.

Dem Arbeitskreis Suchtprävention des UKW gehören der Vorstand, die Beratungsstelle für Beschäftigte, ein Vertreter der Personalabteilung, des Personalrats und des Betriebsärztlichen Dienstes, die Schwerbehindertenvertretung, Mitarbeiter der suchtmedizinischen Abteilung der Psychiatrischen Klinik, die Suchtberatung der Universität Würzburg sowie je nach aktuellem Schwerpunkt weitere sachkundige Personen und Vertreter des Universitätsklinikums an.

Dem Arbeitskreis obliegen die langfristige konzeptionelle und inhaltliche Planung der betrieblichen Suchthilfe und -prävention. Der Arbeitskreis trifft sich regelmäßig, mindestens zweimal jährlich.

Auch die regelmäßige Durchführung von Informationsveranstaltungen zu suchtmittel- und gesundheitsbezogenen Themen hat sich der Arbeitskreis zu seiner Aufgabe gemacht, womit er zur Information und Sensibilisierung der Beschäftigten beiträgt.



Bild: Halfpoint | stock.adobe.com

Die Beratungsstelle für Beschäftigte des UKW

(<https://www.ukw.de/beratungsstelle-fuer-beschaefigte>,

Tel. 0931-201-54447, E-Mail: [beratungsstelle@ukw.de](mailto:beratungsstelle@ukw.de))

steht allen Beschäftigten des Universitätsklinikums als Anlaufstelle bei Problemen im Umgang mit Alkohol, illegalen Drogen, Medikamenten mit Abhängigkeitspotenzial, Zigaretten sowie bei Verhaltenssüchten wie Internet- oder Spielsucht und auch bei Essstörungen zur Verfügung. Auch Beschäftigte, die als Angehörige, Kollegen, Vorgesetzte oder in anderer Funktion mit einem Sucht(mittel)problem konfrontiert sind, können sich an die Beratungsstelle wenden.

Die Beratungsstelle steht außerdem dem Klinikumsvorstand bei der Konzeptentwicklung von dienstlichen Regelungen (z.B. Alkoholverbot, Regelungen zum Gesundheitsschutz vor Tabakrauch o.ä.) beratend zur Seite.

### 4.1 Beratungsangebote bei Fragen oder Problemen im Umgang mit Suchtmitteln

#### 4.1.1 Hilfe zur Selbsthilfe

Die Beratung bietet Hilfe zur Selbsthilfe: Ressourcenorientiert werden die Eigenverantwortung und persönliche Kompetenzen gestärkt. Besteht der Wunsch nach einer Therapie, unterstützt die Beratungsstelle bei der Suche nach geeigneten Therapeuten oder anderen Beratungseinrichtungen.

#### Die Beratung von Beschäftigten mit Fragen zum Umgang mit Suchtmitteln umfasst im Einzelnen:

- ▶ Förderung der individuellen **Kompetenz im Umgang** mit Suchtmitteln
- ▶ Fachliche Begleitung bei den ersten Schritten zur **Konsumreduktion**
- ▶ **Abklären des Problems** und des Behandlungsbedarfs
- ▶ Information über interne und externe **Beratungsangebote** und Behandlungsmöglichkeiten
- ▶ Vermittlung in externe Beratungs- und Behandlungseinrichtungen (ambulante, stationäre Versorgung, Selbsthilfegruppen etc.)
- ▶ Information zum **Umgang mit suchtmittelabhängigen** Angehörigen, Freunden oder Kollegen

#### 4.1.2 Unterstützung während und nach einer (stationären) Therapie

Die Unterstützung von Beschäftigten, die sich zu einer (stationären) Behandlung entschieden haben, erstreckt sich oft über einen längeren Zeitraum. Sie beginnt möglicherweise mit dem Kontakt während der stationären Therapie und ist vor allem im Anschluss an die Behandlung bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz bedeutsam.

##### Wiedereingliederung

Nach Abschluss einer Behandlung unterstützt die Beratungsstelle die Beschäftigten bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz. Je nach Bedarfslage kann dies in Einzelgesprächen, gemeinsamen Gesprächen mit Vorgesetzten und/oder Kollegen geschehen.

##### Nachsorge

Hat sich eine Suchtmittelabhängigkeit entwickelt, ist die Abstinenz vom Suchtmittel in den meisten Fällen unabdingbar. Die Erfahrung zeigt aber, dass es nicht immer gelingt, diese Abstinenz auf Dauer einzuhalten, auch wenn sich die Betroffenen deren Notwendigkeit bewusst sind. Suchtmittelabhängige dabei zu unterstützen, langfristig abstinent zu bleiben, ist eine weitere Aufgabe der Beratungsstelle für Beschäftigte. Ein Nachsorgeprogramm hilft dabei, einen Rückfall zu vermeiden.

##### Die Beratung von Beschäftigten, die sich zu einer (stationären) Behandlung entschlossen haben, umfasst im Einzelnen:

- ▶ **Kontakt** während der Therapie, auf Wunsch auch zu behandelnden Ärzten und Therapeuten
- ▶ Unterstützung bei der **Rückkehr an den Arbeitsplatz** im Anschluss an eine stationäre Behandlung (ggf. in diesem Zusammenhang gemeinsame Gespräche mit Vorgesetzten und/oder Kollegen)
- ▶ Beratungsgespräche im Rahmen der **Nachsorge/Rückfallprävention**

#### 4.1.3 Suchtberatung auf Veranlassung des Vorgesetzten

Ganz wichtig für Beschäftigte, die von ihrem Vorgesetzten an die Beratungsstelle verwiesen wurden, ist, dass diese Gespräche selbstverständlich ebenso vertraulich sind und der Schweigepflicht unterstehen wie in dem Fall, in dem Beschäftigte von sich aus den Kontakt zur Beratungsstelle suchen.

Diese Gespräche bieten somit die Möglichkeit, mit professioneller Unterstützung die eigene Situation im vertraulichen Rahmen zu reflektieren. Zudem informiert die Beratungsstelle über mögliche Vorgehensweisen und Beratungs- und Behandlungsmöglichkeiten.

##### Die Beratung von Beschäftigten, bei denen es aufgrund ihres Suchtmittelgebrauchs zu Problemen und Auffälligkeiten am Arbeitsplatz gekommen ist, umfasst im Einzelnen:

- ▶ **Information** über interne und externe Beratungsangebote und Behandlungsmöglichkeiten
- ▶ **Reflexion** der aktuellen Situation
- ▶ **Förderung der Motivation** zur Änderung des problematischen Konsumverhaltens
- ▶ **Unterstützung und Begleitung** bei der Veränderung

#### 4.2 Beratungsangebote bei suchtmittelbedingten Problemen am Arbeitsplatz

Das Beratungsangebot richtet sich auch an Beschäftigte, die nur mittelbar von einem Problem betroffen sind, nämlich als **Kollege, Angehöriger, Vorgesetzter** oder in anderer Funktion (Dienstvorgesetzter, Personalleiter, Personalrat, Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen, Betriebsarzt).

Hier geht es um die **Unterstützung im Umgang** mit dem Betroffenen, die Ansprache des Betroffenen auf sein Problem oder seine Auffälligkeiten aus der jeweiligen Rolle heraus, aber auch um die Reduzierung bestehender Belastungen.

### 4.2.1 Hohe Unsicherheit

Nicht selten besteht eine hohe Unsicherheit, ob die beobachteten Auffälligkeiten oder Störungen des Dienstbetriebs tatsächlich im Zusammenhang mit dem Konsum von Suchtmitteln stehen. Deshalb können sich Vorgesetzte und Kollegen an die Beratungsstelle wenden, um abzuklären, ob und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen.

### 4.2.2 Direkte Ansprache

Die direkte Ansprache des Betroffenen stellt eine besondere Herausforderung dar, muss der Ansprechende doch damit rechnen, dass dies einen Konflikt erzeugt und nicht selten zu Abwehr und negativen Emotionen bei dem Angesprochenen führt. Vielfach bewährt hat sich eine gute Vorbereitung dieses Gesprächs, was auch Überlegungen miteinschließt, was das Ziel des Gesprächs sein soll. Die Beratungsstelle unterstützt Vorgesetzte bei der Vorbereitung solcher Konfrontationsgespräche und begleitet diese Gespräche gegebenenfalls.

### 4.2.3 Wegschauen ist keine Hilfe!

Noch bevor Vorgesetzte im Verhalten des Betroffenen Veränderungen feststellen, werden diese oft bereits von Angehörigen und Arbeitskollegen bemerkt. Wenig unterstützend, im Gegenteil sogar krankheitsfördernd, sind Verhaltensweisen, die das problematische Verhalten der Betroffenen leugnen, bagatellisieren, entschuldigen, decken oder meiden. Dementsprechend ist eine weitere Aufgabe der Beratungsstelle Aufklärungsarbeit zu leisten, die aufzeigt, dass es nicht darum geht, den Kollegen "anzuschwärzen", sondern dass eine offene Auseinandersetzung und Konfrontation mit dem problematischen Verhalten echte Hilfe ist.

### 4.2.4 Belastungen für das soziale Umfeld

Häufig wird die Situation im familiären und kollegialen Umfeld als äußerst belastend erlebt. Die Beratungsstelle unterstützt bei der Klärung der Situation und berät bei der Findung von Verhaltensalternativen.

#### **Individuelle Beratung und Coaching von Vorgesetzten und anderen Personalverantwortlichen bei suchtmittelbedingten Auffälligkeiten am Arbeitsplatz umfassen im Einzelnen:**

- ▶ Beratung zur Vorbereitung von Gesprächen, insbesondere von Gesprächen im Rahmen des Fünf-Stufenplans mit suchtmittel(auffälligen) Beschäftigten.
- ▶ Begleitung des Entscheidungsprozesses, welche Art von Gesprächen anstehen, welche Konsequenzen gefordert und welche Hilfsangebote von den Vorgesetzten gemacht werden können.
- ▶ Unterstützung bei der Klärung, wenn kein eindeutiger Suchtmittelbezug zu den Auffälligkeiten hergestellt werden kann.
- ▶ Information und Beratung zum Umgang mit akuter Alkoholisierung durch andere Suchtmittel am Arbeitsplatz.



Bild: Halfpoint | stock.adobe.com

Für das gesamte Universitätsklinikum wurde ein Konsumverbot von Alkohol und anderen Rauschmitteln bzw. ein Nüchternheitsgebot am Arbeitsplatz ausgesprochen (vgl. *Dienstanweisung zum Umgang mit Alkohol und anderen Suchtmitteln* des Klinikums vom 27. August 2020). Ein Verstoß gegen dieses Konsumverbot bzw. Nüchternheitsgebot zieht arbeits- oder disziplinarrechtliche Maßnahmen nach sich.

**Im Falle einer akuten Alkoholisierung oder Berausung durch andere Suchtmittel ist folgendes Vorgehen des Vorgesetzten angezeigt:**

### 5.1 Entscheidung über die Arbeitsfähigkeit

Stellt der Vorgesetzte einen Verstoß gegen das Konsumverbot fest oder hat er den Verdacht, dass ein Mitarbeiter das Nüchternheitsgebot nicht einhält, muss er einschreiten und ihn auf den Verstoß bzw. den Verdacht hinweisen.

Der Vorgesetzte hat zu entscheiden, ob der Mitarbeiter ohne Gefahr für sich oder andere weiterarbeiten kann. Dabei sind die besonderen Umstände am Arbeitsplatz wie z.B. Verantwortung für die Patientenversorgung, Unfallgefahren, Verpflichtung zum Führen von Kraftfahrzeugen etc. unbedingt zu berücksichtigen.

- ▶ Vorgesetzte sind dazu angehalten, auch Hinweisen aus dem Kreis der Beschäftigten nachzugehen.
- ▶ Vorgesetzte dürfen und müssen sich bei der Entscheidung, Beschäftigte vom Arbeitsplatz zu entfernen, auf den eigenen Eindruck und die allgemeine Lebenserfahrung verlassen. Sie stehen nicht unter Beweispflicht.
- ▶ Hilfreich ist es, wenn eine weitere Person den Eindruck des Vorgesetzten teilt. So sollte der Vorgesetzte möglichst eine weitere Person hinzuziehen.

### 5.2 Test auf Suchtmittelgebrauch

Zur Klärung des Verdachts auf Alkoholisierung bzw. Berausung sollte der Betroffene möglichst unverzüglich zum Betriebsärztlichen Dienst geschickt werden. Ein Test auf Suchtmittelgebrauch ist dem Betroffenen unbedingt anzuraten, da so auch die Möglichkeit besteht, sich zu entlasten. Verweigert der Betroffene einen solchen Test, so gilt dies als Schuldeingeständnis.

Außerhalb der Öffnungszeiten des Betriebsärztlichen Dienstes kann mit Einverständnis des Betroffenen auch von einem anderen Arzt am UKW eine Blut- bzw. Urinprobe entnommen werden, die dem Betriebsärztlichen Dienst dann nachträglich zur Untersuchung übermittelt wird. Auch die Beratungsstelle für Beschäftigte verfügt über ein Atemalkoholmessgerät, das zum Nüchternheitsnachweis verwendet werden kann.

### 5.3 Dienststelle trägt die Verantwortung für den Heimweg

Kann der Mitarbeiter infolge des Alkohol-, Medikamenten- oder Suchtmittelkonsums nicht weiterarbeiten, so ist er unverzüglich vom Arbeitsplatz zu entfernen. Der Vorgesetzte hat dafür Sorge zu tragen, dass der Mitarbeiter sicher nach Hause kommt. Unter Beachtung der Fürsorgepflicht ist auf jeden Fall zu verhindern, dass der alkoholisierte/berauschte Mitarbeiter den Heimweg mit dem eigenen Kraftfahrzeug antritt. Sollte eine Fahrt mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder eine Verständigung von Familienangehörigen, die den Mitarbeiter abholen, nicht möglich sein, ist die Heimfahrt mit einem Taxi zu veranlassen. Die Kosten hierfür trägt der Mitarbeiter.

### 5.4 Personalabteilung informieren

Darüber hinaus hat der Vorgesetzte die Personalabteilung zu informieren. Diese prüft die Einleitung disziplinarischer oder arbeitsrechtlicher Maßnahmen, die Einstellung der Bezügezahlung im Falle der Entfernung vom Arbeitsplatz sowie die Einschaltung der Beratungsstelle für Beschäftigte des UKW.

### 5.5 Einstieg in den Fünf-Stufenplan

Eine akute Alkoholisierung bzw. Berausung durch andere Suchtmittel am Arbeitsplatz stellt eine Verletzung der arbeitsvertraglichen oder dienstlichen Verpflichtungen dar. So ist der Vorgesetzte dazu angehalten, mit dem Beschäftigten zeitnah ein Gespräch im Rahmen des Fünf-Stufenplans zu führen.

Der Fünf-Stufenplan (vgl. Kapitel 6) kommt zur Anwendung, wenn Beschäftigte Leistungsmängel oder Verhaltensauffälligkeiten zeigen, die mit Alkohol- oder anderem Suchtmittelgebrauch oder suchtbedingtem Verhalten zusammenhängen. Gespräche nach dem Fünf-Stufenplan setzen also dort an, wo ein Verstoß gegen arbeitsvertragliche bzw. dienstliche Pflichten oder deren Vernachlässigung in Verbindung mit dem Gebrauch von Suchtmitteln stehen. Er stellt eine Handlungsrichtlinie für Vorgesetzte und andere Personalverantwortliche dar und erhöht damit deren Handlungssicherheit. Gleichzeitig macht er den betroffenen Beschäftigten die Konsequenzen deutlich, die folgen, wenn sie ihr dienstliches Verhalten nicht ändern.

Ziele der Gespräche nach dem Fünf-Stufenplan sind, das Arbeits- und Leistungsverhalten zu korrigieren, indem auf der einen Seite dem betroffenen Beschäftigten

- ▶ ein **Hilfeangebot** gemacht wird, sofern ihm die Veränderung seines Verhaltens nicht aus eigener Kraft gelingt. Das Universitätsklinikum sagt ihm Unterstützung zu, wenn er, z.B. bei schädigendem oder abhängigem Konsum, Beratung und/oder therapeutische Hilfe in Anspruch nimmt.

Gleichzeitig wird in den Gesprächen zunehmend

- ▶ **dienstlicher Druck** aufgebaut, so dass dem betroffenen Beschäftigten seine Entscheidungssituation deutlich wird: Ein Fortdauern der Auffälligkeiten wird mit arbeits- oder dienstrechtlichen Maßnahmen geahndet, die auch in letzter Konsequenz zu einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses führen können.

Der Stufenplan beinhaltet eine Reihe aufeinander folgender Gespräche, in denen der dienstliche Druck stufenweise erhöht wird. Zunächst spricht der Vorgesetzte den betroffenen Mitarbeiter auf seine Auffälligkeiten an. Beim Andauern der Leistungs- und Verhaltensmängel bzw. bei erneuten Auffälligkeiten wird die Beratungsstelle für Beschäftigte am UKW, in einem nächsten Schritt die Dienststelle bzw. die Personalabteilung einbezogen. Entsprechend werden arbeits- und dienstrechtliche Konsequenzen zunächst aufgezeigt, bei weiterbestehenden Problemen auch umgesetzt.

### Mögliche arbeits- oder dienstrechtliche Maßnahmen mit dem Ziel insbesondere kurzer Fehlzeiten zu reduzieren können sein:

- ▶ Persönliche Krankmeldung beim Vorgesetzten
- ▶ Persönliches An- und Abmelden beim Vorgesetzten zu Dienstbeginn und -ende
- ▶ Eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung vom ersten Krankheitstag an (in Absprache mit der Personalabteilung)

Diese Auflagen sollen dabei unterstützen, den arbeitsvertraglichen Verpflichtungen wieder nachzukommen.

Der Fünf-Stufenplan



### 7.1 1. Stufe: Vertrauliches Gespräch

Beteiligte: Beschäftigter und unmittelbarer Vorgesetzter mit Personalverantwortung

#### Anlass des Gesprächs

Vernachlässigt ein Mitarbeiter seine arbeitsvertraglichen oder dienstlichen Pflichten oder führt sein Verhalten zu Störungen am Arbeitsplatz und hat der Vorgesetzte konkrete Hinweise, dass dies mit dem Gebrauch von Suchtmitteln in Zusammenhang steht, führt der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter ein erstes vertrauliches Gespräch nach dem Fünf-Stufenplan.

#### Inhalt des Gesprächs

##### Konfrontation mit Auffälligkeiten

Der Vorgesetzte benennt die konkreten Fakten (Zeit, Ort, Vorfall). Er begründet seinen Eindruck, dass der Konsum von Suchtmitteln zu den Problemen im Arbeits- und Leistungsverhalten beiträgt oder Grund derselben ist.

##### Hilfeangebot/Zielvereinbarung

Der Vorgesetzte nennt seine konkreten Erwartungen an das weitere Arbeitsverhalten und kündigt an, dass er die Leistung und das Verhalten des Mitarbeiters aufgrund der Vorkommnisse verstärkt im Auge behalten wird. Weitere Inhalte der Zielvereinbarung können Selbstverpflichtungen des Mitarbeiters sein, z.B. zum Aufsuchen einer Beratungsstelle oder zur (freiwilligen) Blutabnahme beim Betriebsärztlichen Dienst.

##### Konsequenzen

Der Vorgesetzte weist den Mitarbeiter darauf hin, dass dies vertrauliche Gespräch noch keine arbeits- oder dienstrechtlichen Folgen hat. Er erläutert anhand des Fünf-Stufenplans das Vorgehen, sollten die Probleme am Arbeitsplatz andauern. Er händigt ein Exemplar des Suchtpräventionskonzepts aus.

##### Termin für Rückmeldegespräch

Der Vorgesetzte vereinbart einen neuen Termin in ca. 6-8 Wochen, um über die weitere Entwicklung des Verhaltens Rückmeldung zu geben.

Der Vorgesetzte erstellt ein Gesprächsprotokoll, das er dem Mitarbeiter zukommen lässt.

#### Vorgehen bei Wiedererreichen der gewohnten Leistung und keinen weiteren Auffälligkeiten

Zum vereinbarten Termin gibt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Rückmeldung über sein Arbeitsverhalten der letzten Wochen (Rückmeldegespräch). Es wird empfohlen, noch ein weiteres Gespräch mit dem Mitarbeiter in ca. 3 Monaten zu führen.

#### Vorgehen bei fortbestehenden oder erneuten Leistungsmängeln oder Auffälligkeiten

Treten erneute Leistungsmängel oder Verhaltensauffälligkeiten auf, beraumt der Vorgesetzte ein weiteres Gespräch an, zu dem er die Beratungsstelle für Beschäftigte am UKW einbezieht (2. Stufe).

### 7.2 2. Stufe: Erweitertes vertrauliches Gespräch

Beteiligte: Beschäftigter, direkter Vorgesetzter mit Personalverantwortung, evtl. nächst höherer Vorgesetzter, Beratungsstelle, Personalrat (auf Wunsch des Beschäftigten)

#### Anlass des Gesprächs

Hat der Vorgesetzte konkrete Hinweise, dass der Mitarbeiter weiterhin seinen arbeitsvertraglichen oder dienstlichen Verpflichtungen am Arbeitsplatz infolge Alkohol- oder Suchtmittelgebrauchs nicht nachkommt oder hat der Mitarbeiter die Inhalte der Zielvereinbarung aus dem ersten vertraulichen Gespräch nicht eingehalten, führt der Vorgesetzte unter Beteiligung der Beratungsstelle für Beschäftigte am UKW ein zweites vertrauliches Gespräch.

#### Inhalt des Gesprächs

##### Konfrontation mit Auffälligkeiten

Der Vorgesetzte benennt die neuen Fakten unter Bezugnahme auf den Inhalt des vorangegangenen Gesprächs und legt die dadurch bedingten Verletzungen der arbeitsvertraglichen oder dienstlichen Verpflichtungen dar. Erneut zeigt er den Zusammenhang zum Alkohol- oder anderen Suchtmittelgebrauch auf.

### Hilfeangebot

Der Mitarbeiter hat sein Verhalten trotz des dienstlichen Drucks im ersten Gespräch nicht geändert. Daher wird davon ausgegangen, dass er seine Probleme im Umgang mit Alkohol oder anderen Suchtmitteln nicht aus eigener Kraft lösen kann. Deshalb wird auf dieser Stufe von dem Mitarbeiter erwartet, dass er seine Kooperationsbereitschaft zeigt und die Beratungsstelle aufsucht. Der Termin für ein Informationsgespräch, in dem ihm verschiedene Beratungs- und Behandlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, wird mit der Beratungsstelle vereinbart. Der Vorgesetzte sichert dem Mitarbeiter Unterstützung zu, wenn er sich für eine weiterführende Beratung oder Behandlung entscheiden sollte.

### Zielvereinbarung

Der Vorgesetzte macht seine konkreten Erwartungen an das weitere Arbeitsverhalten deutlich. Er kündigt an, die weitere Entwicklung des Verhaltens zu beobachten. Das Aufsuchen der Beratungsstelle für das Informationsgespräch wird erwartet. Weitere Inhalte der Zielvereinbarung können Selbstverpflichtungen des Mitarbeiters sein, z.B. zur regelmäßigen Kontrolle der Blutwerte beim Betriebsärztlichen Dienst, zum Aufsuchen einer externen Beratungsstelle, zur Teilnahme an einer Selbsthilfegruppe etc.

### Konsequenzen

Der Vorgesetzte weist den Mitarbeiter darauf hin, dass dieses erweiterte vertrauliche Gespräch keine arbeits- oder dienstrechtlichen Folgen hat. Er erläutert das weitere Vorgehen nach dem Fünf-Stufenplan, sollten die Probleme am Arbeitsplatz andauern.

### Termin für Rückmeldegespräch

Der Vorgesetzte vereinbart einen neuen Termin in ca. 6-8 Wochen, um über die weitere Entwicklung des Verhaltens Rückmeldung zu geben. Der Vorgesetzte erstellt wiederum ein Gesprächsprotokoll, das er den Gesprächsteilnehmern zukommen lässt.

### Vorgehen bei Wiedererreichen der gewohnten Leistung und keinen weiteren Auffälligkeiten

Zum vereinbarten Termin gibt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Rückmeldung, wie sich das Arbeitsverhalten seit dem letzten Gespräch entwickelt hat (Rückmeldegespräch). Es wird empfohlen, weitere Gespräche mit dem Mitarbeiter in ca. dreimonatlichem Abstand zu führen.

### Vorgehen bei fortbestehenden oder erneuten Leistungsmängeln oder Auffälligkeiten

Treten erneut Leistungsmängel oder Verhaltensauffälligkeiten auf oder hält sich der Mitarbeiter nicht an die Inhalte der Zielvereinbarung, informiert der Vorgesetzte den Dienstvorgesetzten bzw. die Personalabteilung (3. Stufe).

## 7.3

### 3. Stufe: Einleitung von arbeits- und dienstrechtlichen Maßnahmen

Beteiligte: Beschäftigter, unmittelbarer und ggf. nächst höherer Vorgesetzter, Dienstvorgesetzter (bzw. dessen Vertreter, Mitarbeiter der Personalabteilung), Beratungsstelle, Personalrat (auf Wunsch des Beschäftigten), ggf. Schwerbehindertenvertretung

### Anlass des Gesprächs

Hat der Vorgesetzte erneut konkrete Hinweise, dass der Mitarbeiter seinen arbeitsvertraglichen und dienstlichen Verpflichtungen am Arbeitsplatz infolge Alkohol- oder anderen Suchtmittelgebrauchs nicht nachkommt, hält das Verhalten, das zu den ersten beiden Gesprächen geführt hat, unverändert an oder hat der Mitarbeiter die Zielvereinbarung des zweiten Gesprächs nicht eingehalten bzw. kommt er seinen selbst gewählten Verpflichtungen nicht nach, verständigt der Vorgesetzte den Dienstvorgesetzten bzw. die Personalabteilung und informiert über den Sachstand.

## Inhalt des Gesprächs

### Konfrontation

Der Vorgesetzte schildert den gesamten Ablauf seit den ersten Auffälligkeiten. Er benennt die neuen Fakten. Von Seiten der Personalabteilung wird der Beschäftigte über seine dienst- und arbeitsvertraglichen Verpflichtungen belehrt. Die arbeits- und dienstrechtlichen Konsequenzen werden geschildert, die aufgrund des Verhaltens des Beschäftigten folgen müssten (Abmahnung, Disziplinarmaßnahme, s. u.).

### Konsequenzen

#### a) für den Fall, dass der Beschäftigte eine Suchterkrankung einräumt:

Wenn der Beschäftigte darlegt, dass sein Verhalten mit einem Abhängigkeitsproblem im Zusammenhang stehen könnte, wird zu diesem Zeitpunkt von arbeits- und dienstrechtlichen Konsequenzen abgesehen. Stattdessen wird der Beschäftigte aufgefordert, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um sein Abhängigkeitsproblem zu bewältigen, indem er sich beispielsweise einer Behandlung unterzieht.

### Hilfeangebot

Noch einmal wird dem Beschäftigten Unterstützung zugesichert, wenn er sich einer weiterführenden Behandlung unterzieht.

#### b) für den Fall, dass der Beschäftigte eine Abhängigkeitserkrankung von sich weist:

Hat der Beschäftigte nach eigenen Angaben keine Probleme im Umgang mit Suchtmitteln noch spielt eine Abhängigkeitserkrankung eine Rolle, so ist die Voraussetzung für eine Abmahnung oder Disziplinarmaßnahme aus verhaltensbedingten Gründen erfüllt. Als personelle Konsequenz wird diese aufgrund der aufgetretenen Leistungsmängel oder Verhaltensauffälligkeiten erteilt oder eingeleitet. Das Gespräch dient somit als Anhörung.

## Zielvereinbarung

Unabhängig von dem Eingeständnis eines Suchtmittelproblems zeigt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter noch einmal die konkreten Erwartungen an das weitere Arbeitsverhalten auf und kündigt die weitere Beobachtung der Entwicklung des Arbeits- und Leistungsverhaltens an. Weitere Inhalte der Zielvereinbarung können Selbstverpflichtungen des Beschäftigten sein, z.B. zur regelmäßigen Kontrolle der Blutwerte beim Betriebsärztlichen Dienst, zum Antritt einer ambulanten oder stationären Behandlung o.ä.

### Termin für Rückmeldegespräch

Der Vorgesetzte vereinbart einen neuen Termin, um über die weitere Entwicklung des Verhaltens Rückmeldung zu geben.

Über dieses Gespräch wird von der Personalabteilung eine Niederschrift angefertigt und die darin enthaltenen Vereinbarungen von allen Beteiligten unterzeichnet.

## Vorgehen des Vorgesetzten bei Wiedererreichen der gewohnten Leistung und keinen weiteren Auffälligkeiten

Zeigt der Mitarbeiter das von ihm erwartete Arbeitsverhalten, gibt ihm der Vorgesetzte darüber zum vereinbarten Termin eine Rückmeldung (Rückmeldegespräch). Es wird empfohlen, weitere Gespräche mit dem Mitarbeiter in ca. dreimonatlichem Abstand zu führen.

## Vorgehen des Vorgesetzten bei fortbestehenden oder erneuten Leistungsmängeln oder Auffälligkeiten

Treten weiterhin oder erneut Leistungsmängel oder Verhaltensauffälligkeiten auf oder kommt der Mitarbeiter seinen selbst gewählten Verpflichtungen nicht nach, informiert der Vorgesetzte den Dienstvorgesetzten bzw. die Personalabteilung und die 4. Stufe wird eingeleitet.

## 7.4 4. Stufe: Arbeits- und dienstrechtliche Konsequenzen

Beteiligte: Beschäftigter, unmittelbarer und ggf. nächst höherer Vorgesetzter, Dienstvorgesetzter (bzw. dessen Vertreter, Mitarbeiter der Personalabteilung), Beratungsstelle, Personalrat (auf Wunsch des Beschäftigten), ggf. Schwerbehindertenvertretung

### Anlass des Gesprächs

Hat der Vorgesetzte erneut konkrete Hinweise, dass der Mitarbeiter weiterhin oder erneut seinen arbeitsvertraglichen und dienstlichen Verpflichtungen am Arbeitsplatz infolge Alkohol- oder Suchtmittelgebrauchs nicht nachkommt, hält das Verhalten, das zu den vorangegangenen drei Gesprächen geführt hat, unverändert an oder wurde die Zielvereinbarung des dritten Gesprächs nicht eingehalten bzw. ist der Mitarbeiter seinen selbst gewählten Verpflichtungen nicht nachgekommen, wird das vierte Gespräch im Rahmen des Fünf-Stufenplans geführt.

### Inhalt des Gesprächs

#### Konfrontation

Der Vorgesetzte benennt die neuen Fakten. Von Seiten der Personalabteilung werden die Vorkommnisse in Zusammenhang mit den dienstlichen und arbeitsvertraglichen Verpflichtungen des Beschäftigten gestellt.

#### Konsequenzen

Selbst wenn der Beschäftigte eine Abhängigkeitserkrankung einräumt, wird von Seiten der Dienststelle unmissverständlich klargemacht, dass auch eine Erkrankung keine dauerhaften oder wiederkehrenden Verletzungen der arbeitsvertraglich und dienstlichen Verpflichtungen erlaubt. Insofern wird an dieser Stelle in jedem Fall eine Abmahnung, bei Beamten eine Disziplinarmaßnahme angekündigt. Der Beschäftigte wird nochmals eindringlich auf die anstehende Einleitung des Kündigungsverfahrens bzw. der möglichen Entfernung aus dem Dienst hingewiesen, wenn er sein Verhalten nicht ändert (5. Stufe).

#### Hilfeangebot

Erneut wird dem Beschäftigten Unterstützung zugesichert, falls er sich einer weiteren Behandlung unterzieht.

### Zielvereinbarung

Noch einmal werden dem Mitarbeiter die konkreten Erwartungen an das weitere Arbeitsverhalten aufgezeigt und die weitere Beobachtung der Entwicklung des Arbeits- und Leistungsverhaltens angekündigt. Weitere Inhalte der Zielvereinbarung können Selbstverpflichtungen des Beschäftigten sein, z.B. zur regelmäßigen Kontrolle der Blutwerte beim Betriebsärztlichen Dienst.

### Rückmeldegespräch

Der Vorgesetzte vereinbart einen neuen Termin, um über die weitere Entwicklung des Verhaltens Rückmeldung zu geben.

Über dieses Gespräch wird von der Personalabteilung eine Niederschrift angefertigt, die zur Personalakte gelegt wird.

### Vorgehen des Vorgesetzten bei Wiedererreichen der gewohnten Leistung und keinen weiteren Auffälligkeiten

Zeigt der Mitarbeiter das von ihm erwartete Verhalten, gibt ihm der Vorgesetzte darüber zum vereinbarten Termin eine Rückmeldung (Rückmeldegespräch). Es wird empfohlen, weitere Mitarbeitergespräche in ca. dreimonatlichem Abstand zu führen.

### Vorgehen des Vorgesetzten bei fortbestehenden oder erneuten Leistungsmängeln oder Auffälligkeiten

Treten weiterhin oder erneut Leistungsmängel oder Verhaltensauffälligkeiten auf oder kommt der Beschäftigte seinen selbst gewählten Verpflichtungen nicht nach, wird das Kündigungsverfahren/die Entfernung aus dem Dienst eingeleitet (5. Stufe).

## 7.5 5. Stufe: Entfernung aus dem Dienst

Kommt der Beschäftigte weiterhin seinen arbeitsvertraglichen oder dienstlichen Verpflichtungen am Arbeitsplatz infolge Alkohol- oder Suchtmittelgebrauchs nicht nach, leitet die Dienststelle die Kündigung ein. Bei Beamten wird das förmliche Disziplinarverfahren mit dem Ziel der Entfernung aus dem Dienst eingeleitet oder fortgesetzt.

Bei Auffälligkeiten am Arbeitsplatz, die im Zusammenhang mit Medikamenten stehen, kommt ebenfalls der Fünf-Stufenplan wie in Kapitel 6 beschrieben zum Einsatz. Bei Missbrauch von Medikamenten sind jedoch einige Besonderheiten zu beachten.

### 8.1 Hohe Unsicherheit

Medikamentenmissbrauch ist oftmals schwer zu erkennen. Vorgesetzte sind hier angehalten, genau hinzuschauen, zum einen was Verhaltens-/Leistungsänderungen bei dem Mitarbeiter angeht, zum anderen was Betäubungsmittel-Anforderungen auf Stationen bzw. die Dokumentation im Btm-Buch angeht (Verbrauchsnachweis). Besteht der Verdacht auf Medikamentenmissbrauch sollten sich Vorgesetzte von der Beratungsstelle für Beschäftigte beraten und unterstützen lassen.

### 8.2 Suchtmittel-Screening

Kommt es aufgrund von Hinweisen auf Medikamentenmissbrauch zu einem ersten Gespräch nach dem Fünf-Stufenplan, sollte in jedem Fall eine betriebsärztliche Untersuchung angeordnet werden. Hierbei wird ein Medikamenten-Screening durchgeführt, bei dem auf alle gängigen Medikamente mit Suchtpotenzial getestet wird. Gibt der Mitarbeiter an, ärztlich verordnete Medikamente mit Suchtpotenzial (z.B. Schlafmittel, starke Schmerzmittel o.ä.) einzunehmen, so ist die Vorlage des Medikamentenplans erforderlich.

Bei einem bestätigten bzw. bekannten Medikamentenmissbrauch oder einer Abhängigkeit wird analog zu Problemen mit Alkohol oder Drogen ein regelmäßiges Suchtmittel-Screening beim Betriebsärztlichen Dienst durchgeführt. Hierbei sollte immer auch auf typische Ausweichmedikamente und Drogen getestet werden.

### 8.3 Mögliche Maßnahmen am Arbeitsplatz

Bei Missbrauch oder Abhängigkeit von Medikamenten sollte dem Mitarbeiter kein Zugang zum Tresor, in dem die Betäubungsmittel auf Station gelagert sind, gewährt werden. Gegebenenfalls ist die Versetzung in einen weniger kritischen Bereich am Universitätsklinikum zu prüfen.

### 8.4 Diebstahl von Medikamenten

Kommt es im Rahmen eines Medikamentenmissbrauchs oder einer -abhängigkeit zu einem (vermuteten) Diebstahl von Medikamenten am Arbeitsplatz, so ist in jedem Fall die Personalabteilung (Tel.: 201-55561) sowie die Stabsstelle Recht (Tel.: 201-55566) hinzuzuziehen. Dort erfolgt die Prüfung einer Strafanzeige gegen den betroffenen Mitarbeiter durch das Universitätsklinikum. Das weitere Vorgehen, beispielsweise ob eine Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters am UKW möglich ist bzw. welche Auflagen dazu eingehalten werden müssten, wird im Einzelfall geprüft und entschieden.

### 9 Fazit

Sucht- und Abhängigkeitsprobleme bedeuten nicht nur für Betroffene und deren Angehörige individuelle Tragödien. Sie fordern für unsere Zusammenarbeit und die Sicherheit der Beschäftigten und Patienten des UKW einen hohen Preis.

**Lassen Sie uns alle für dieses Thema sensibel sein:  
Man kann nichts falsch machen, außer man tut nichts!**



### **Beratungsstelle für Beschäftigte des UKW**

Dr. Susanne Buld  
Leitung der Beratungsstelle  
Buld\_S@ukw.de  
Telefon: 0931 201-54441

Katrin Joachim  
Joachim\_K@ukw.de  
Telefon: 0931 201-54442

[www.ukw.de/beratungsstelle-fuer-beschaefigte](http://www.ukw.de/beratungsstelle-fuer-beschaefigte)

### **Betriebsärztlicher Dienst**

Uta Elsesser  
Elsesser\_u@ukw.de  
Telefon: 0931 201-82792

### **Personalabteilung**

Thomas Haas  
Leiter Abteilung Personalmanagement  
Haas\_T@ukw.de  
Telefon: 0931 201-5561

### **Personalrat**

Christian Huß  
Huss\_C@ukw.de  
Telefon: 0931 20155060

### **Stabsstelle Recht**

Martin Kroker  
Leitung  
Kroker\_M@ukw.de  
Telefon: 0931 201-55566



Besuchen Sie unsere Homepage:  
[www.ukw.de/beratungsstelle-fuer-beschaeftigte](http://www.ukw.de/beratungsstelle-fuer-beschaeftigte)