

Fallbeispiel EAP-Beratung für eine Führungskraft:

Umgang mit alkoholisiertem Mitarbeiter



Anlass

Frau L. ist Forschungsgruppenleiterin an einem Lehrstuhl. Neben ihren Aufgaben in der Forschung und Koordination trägt sie auch Personalverantwortung. Sie möchte sich mit der EAP-Beraterin über das adäquate Vorgehen in einem Fall von Alkoholmissbrauch abstimmen. Auf diese Möglichkeit wurde sie von der Personalabteilung der Universität aufmerksam gemacht, nachdem sie dort nachgefragt hatte, wie sie sich verhalten soll.

Anliegen und Ziel der Beratung

Klärung der Rolle als Führungskraft und Vorbereitung des ersten Gespräches mit dem betreffenden Mitarbeiter.

Beratungsprozess

Weil Frau L. ihr Anliegen als dringlich einstuft, findet gleich am nächsten Tag ein telefonischer Termin von circa 60 Minuten Dauer statt.

Sie berichtet ausführlich, was geschehen ist. Vor einiger Zeit wurde ihr zugetragen, dass einer ihrer Postdocs vermutlich ein Alkoholproblem habe. Auf Partys trinke er zu viel und verhalte sich dann aggressiv und auch tagsüber sei er schon alkoholisiert angetroffen worden. Die Körperpflege lasse schon länger zu wünschen übrig. Letzte Woche hatte Frau L. dann selbst erlebt, dass er zu einem Projekttreffen eindeutig alkoholisiert erschienen ist, dazwischengeredet und provoziert hat.

Frau L. fragt sich nun, wie sie ihrer Verantwortung als Führungskraft am besten gerecht werden kann und was die nächsten Schritte sein könnten.

Gemeinsam mit der Beraterin analysiert sie, auf welcher Grundlage sie als Führungskraft nun handeln sollte:

1. Fürsorgepflicht gegenüber dem Mitarbeiter

Frau L. ist keine Therapeutin, aber sie ist dafür verantwortlich, dass der offensichtlich alkoholisierte Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz nicht selbst schädigt. Wenn er das nächste Mal betrunken auftaucht, muss sie ihn von der Arbeit freistellen und sicherstellen, dass er unbeschadet nach Hause kommt. Bei Eskalation der Situation ist es geboten, im Rahmen eines stufenweisen Vorgehens darauf hinzuwirken, dass er seinen Arbeitsplatz nicht gefährdet und dass er etwas gegen seine Sucht unternimmt. Wir besprechen, wie dieses Vorgehen aussieht.

2. Verantwortung gegenüber der Institution und dem Team

Bei Trunkenheit stellt der Mitarbeiter auch eine potenzielle Gefahr für andere dar und es ist die Aufgabe der Führungskraft dieses Risiko durch (sicheres) Heimschicken zu minimieren. Überdies kann er in betrunkenem Zustand die Arbeitsleistung, für die er bezahlt wird, nicht erbringen. Sollte es also wiederholt zu alkoholbedingten Ausfällen kommen, ist auch dieser Punkt zu thematisieren.

3. Selbstfürsorge

Hier geht es darum, die eigenen Grenzen als Führungskraft zu erkennen und sich selbst zu schützen. Fr. L. ist zum Beispiel nicht dafür verantwortlich, dass der Mitarbeiter sich helfen lässt. Diesen Schritt muss er selber gehen. Zur eigenen Absicherung sollte Frau L. jedoch die disziplinarische Reihenfolge im Umgang mit Trunkenheit am Arbeitsplatz einhalten und alle Beobachtungen und Gespräche im Zusammenhang mit der Thematik protokollieren. Gegebenenfalls kann es zum Selbstschutz auch ratsam sein, eine weitere Person zu den Gesprächen mit dem Mitarbeiter hinzuzuziehen.

Nach Klärung dieser Punkte bereitet Fr. L. zusammen mit der Beraterin ein erstens sogenanntes Fürsorgegespräch vor. In menschlicher und gleichzeitig sachlicher Art sollten mit dem Mitarbeiter nun folgende Punkte besprochen werden: Schildern der Sorge erregenden Situation, Raum für Erklärungen des Mitarbeiters, Darstellen der Rolle als Führungskraft und der arbeitsrechtlichen Zwangsläufigkeiten bei weiteren alkoholbedingten Zwischenfällen, Information über Hilfsangebote und Angebot der eigenen offenen Tür, wenn Unterstützungsbedarf besteht.

Nachdem Frau L. nun Klarheit über ihre Rolle und den nächsten Schritt gewonnen hat, kann das Beratungsgespräch beendet werden. Frau L. kann sich beim Bedarf jederzeit wieder an die Beraterin wenden.