

MITARBEITERGESPRÄCH ALKOHOLISMUS

Den Stier bei den Hörnern packen

Um Koabhängigkeit im Team und das Stocken des Praxisablaufs zu verhindern, ist ein Gespräch mit dem suchtkranken Angestellten nötig.

Als Vorgesetzter im Kleinbetrieb hat man oft eine emotionale Nähe zu den Angestellten. Umso schwieriger ist es, unpopuläre Maßnahmen durchzusetzen und konfrontative Gespräche zu führen. Nachdem das Team aus Harmoniebedürfnis den Alkoholkranken zunächst gestützt und entschuldigt hat, ist irgendwann die Grenze erreicht. Durch Koabhängigkeit wird der Suchtmittelmissbrauch gefördert, der Betrieb geschwächt, und die Praxis gerät ins Schwanken.

Der Psychologe Karl Benien beobachtet ein starkes inneres Abwehrsystem beim Alkoholkranken, das ihn alle Register ziehen lässt, um weitertrinken zu können. Druck von außen muss her, der Mitarbeiter muss mit den Konsequenzen seines Verhaltens konfrontiert werden, die der Alkoholkonsum nach sich zieht. Gerade in den helfenden Berufen neigen wir zur Rolle des Retters und bringen starke Appelle in die Vier-Augen-Unterredungen ein. Genau das ist zu unterlassen. Die Kritik vom Leiter an dem Angestellten hat das Verfehlen des Arbeitsauftrags als Thema und die Einsicht des Kranken zum Ziel. Helfende Gespräche sind Sache der Therapeuten bei der Suchttherapie.

Benien beschreibt in seinem Buch „Schwierige Gespräche“:

● **Die Gesprächsvorbereitung.** Ein ruhiger Raum ohne Störungen ist eine der Voraussetzungen. Überlegungen über einen positiven Gesprächseinstieg folgen. Man klärt mit sich selbst ab, ob man den Mitarbeiter als trockenen Alkoholiker behalten will oder ihn auf jeden Fall aus der Praxis entfernen möchte. Der Arzt be-, aber verurteilt den Mitarbeiter nicht, er hört ihn nicht kurz an, sondern ihm zu. Langwierige Diskussionen sind meistens nutzlos. Dem gilt es auszuweichen.

Man braucht eine Liste mit Beispielen, damit der Kranke versteht, welches Fehlverhalten man meint und wo er seinen Aufgaben nicht nachkommt. Wie kann man das Thema „Alkohol“ ohne Pauschalieren und Vorhaltungen ansprechen? Welche Konsequenzen zieht der Arzt, wenn der Kranke die Auffälligkeiten nicht abstellt? Der Arzt braucht ein klares Ziel für das erste Gespräch.

● **Das Kritikgespräch.** Bei der Eröffnung kommt man nach freundlicher Begrüßung auf den ernsthaften Charakter des Gesprächs und die Bedrohlichkeit der Situation zu sprechen. Gleichzeitig achtet man auf eine vertrauensvolle Atmosphäre als Grundlage für ein offenes Miteinander. Der Alkoholkranke sollte spüren können, dass es nicht darum geht, ihn als Mensch abzulehnen, sondern ihm auf dem Weg aus der Sucht beizustehen. Die Kritik bezieht sich zum Beispiel auf Fehlerhäufung, Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit. Zu diesem Zeitpunkt kann auch statt eines beschuldigenden „Sie sind Alkoholiker“ dargelegt werden, wann genau man den Alkoholgeruch zuletzt bei diesem Mitarbeiter wahrgenommen oder alkoholische Getränke an seinem Arbeitsplatz gesehen hat.

● **Austausch über Fehlverhalten und das Thema Alkohol.** Hier bezieht der Alkoholkranke Stellung. Für den Zuhörer wird klar, ob die Krankheit bereits als solche angenommen oder noch verleugnet wird. Im Weiteren werden wahrscheinlich Erklärungen und Rechtfertigungen abgegeben. Hier ist aktives Zuhören gefragt. Der Praxisleiter nimmt nur bei Themenabweichungen den Faden selbst wieder auf und führt das Ganze zu dem Punkt zurück, wo der Mitarbeiter noch etwas über eigene Schwierig-

keiten, vielleicht auch Lösungsideen äußert.

● **Arbeitsrechtliche Schritte.** Hier schildert die Führungskraft einleitend, welche realen Schwierigkeiten bei der Arbeit und im sozialen Umfeld durch den Angestellten entstanden sind. Sei es, dass im Labor Verwechslungen vorkamen, Patienten vergessen wurden oder dass andere aus dem Team zum Schutz für ihr krankes Mitglied gelogen haben. Der Arzt kann auch schildern, inwiefern es für ihn selbst durch den Kranken schwierige Situationen gab, in denen er in Erklärungsnot gegenüber Patienten oder anderen Ärzten geriet. Auch wenn bei diesem ersten Gespräch noch keine Konsequenzen erfolgen, ist es doch nötig, auf mögliche Abmahnungen und den Arbeitsplatzverlust hinzuweisen. Der Alkoholkranke ist erwachsen und sollte sich über seine Verantwortung für sein Verhalten bewusst sein.

● **Hilfe anbieten.** Der Arzt bietet Informationsmaterial, Adressen von Hilfsorganisationen und einen Testbogen zur Selbsteinschätzung zum Mitnehmen an. Auch hier ist es wichtig, nicht in die Retterrolle zu schlüpfen und auch Appelle zu unterlassen. Der Chef lässt die Erklärungsversuche des Mitarbeiters zu und verdeutlicht noch einmal seine Forderung nach Besserung in den Problembereichen bei der Arbeit.

● **Gesprächsabschluss.** Ein Gesprächsprotokoll wird angefertigt, von beiden unterzeichnet und ein nächster Gesprächstermin festgelegt. Meist verspricht der Mitarbeiter Besserung, ist aber nicht unbedingt dazu fähig. Ab wann er die Situation für sich ernst nimmt, wie viele Rückfälle es gibt und ob Heilung möglich ist, zeigt die Zeit. ■

Ute Jürgens, KomMed – Einzelcoaching und Seminare, Lillenthal