



MEIN JOB.  
MEINE FUNKTION &  
**VERANTWORTUNG.**

Seelische Gesundheit am Arbeitsplatz.  
Leitfäden für Führungskräfte im Haus Graz.

**G R A Z**

# VORWORT

## **HERAUSGEBER**

Stadt Graz – Magistratsdirektion  
Hauptplatz 1, 8011 Graz

## **PROJEKTVERANTWORTLICHE**

Elke Pözl  
Magistratsdirektion – Interne Krisenprävention und -intervention  
elke.poelzl@stadt.graz.at

## **REDAKTION**

Angela Schick – Magistratsdirektion

## **GRAFIK & LAYOUT**

achtzigzehn  
Agentur für Marketing und Vertrieb GmbH

## **DRUCK**

Klampfer Druck

## **Siegfried Nagl**

Bürgermeister Stadt Graz

---

In etlichen Sportarten gibt es das so genannte „Time-out“. Wenn es offensichtlich eng wird, wenn eine Mannschaft unter Druck gerät oder auch körperlich eine kurze Pause benötigt, nimmt der Trainer „time out“. Dieses „Time-out“, oder anders gesagt, die Unterbrechung, um die Balance wiederzufinden, ist auch ein gesellschaftspolitischer Auftrag.

## **Martin Haidvogel**

Magistratsdirektor Stadt Graz

---

Unsere Führungskräfte leisten sehr gute Arbeit. Das finden auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie die jüngste Befragung zu ihrer Zufriedenheit bescheinigt.

Mit dieser Broschüre wollen wir helfen, Führungsverantwortung auch dann gut wahrzunehmen, wenn es besonders schwierig wird. Dann nämlich, wenn unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Situationen kommen, in denen sie sich selbst oft am wenigsten verstehen.

**Verantwortlich  
nur für das,  
sondern auch  
man nicht tut.**

---

LAOTSE, CHINESISCHER PHILOSOPH

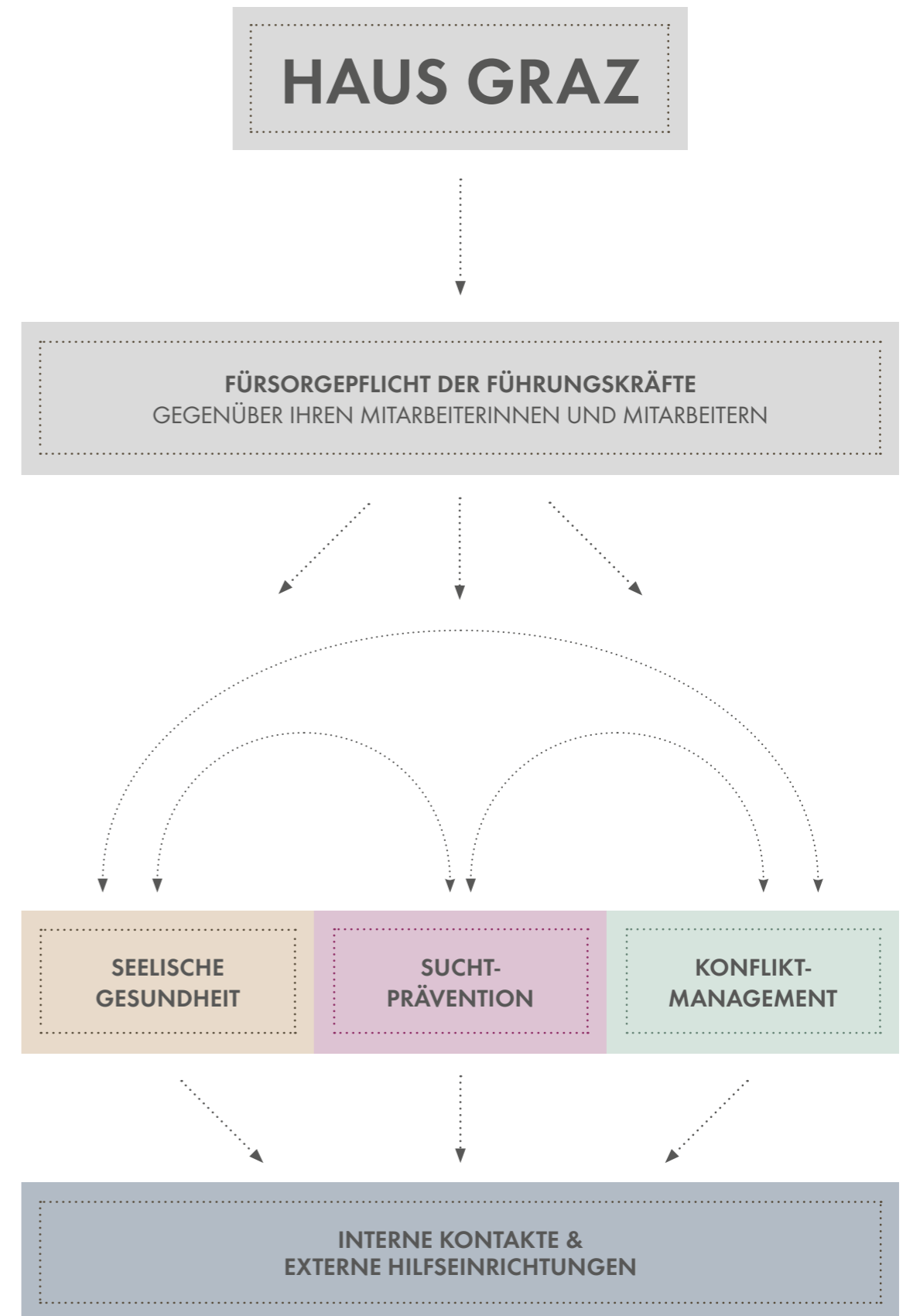
**ist man nicht  
was man tut,  
für das, was**

# PRÄAMBEL

Die Hauptverantwortung, für seine Gesundheit und sein Wohlbefinden zu sorgen, liegt bei jedem Menschen selbst. Doch auch Dienstgeber und Führungskräfte haben eine Fürsorgepflicht für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Konflikte, Süchte und andere seelische Erkrankungen sind Bereiche des menschlichen Verhaltens, die oft ineinander übergehen. Konflikte am Arbeitsplatz können zu seelischen Problemen, zu riskantem Substanzgebrauch und Verhalten führen. Süchte und andere seelische Erkrankungen führen zu Beeinträchtigungen in allen Lebenslagen, auch im Arbeitsalltag. Sie stören Arbeitsabläufe, mindern die Effektivität und verursachen den Organisationen erhebliche Kosten.

Die Beschäftigten des Hauses Graz sind von den Problemlagen nicht mehr, aber auch nicht weniger betroffen als alle anderen Menschen. Prävention und Hilfe gehören daher zu den immer wiederkehrenden Aufgaben der Führungskräfte.

In diesem Handbuch werden die sich oft gegenseitig bedingenden Bereiche des menschlichen Verhaltens in drei Abschnitten behandelt. Es soll Sie bei der Wahrnehmung Ihrer Verantwortung unterstützen und Ihnen Werkzeuge geben, um Klärungs- und Genesungsprozesse in Gang zu bringen.



# INHALT

## 01 SEELISCHE GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ

---

- 12 Einleitung
- 13 Führung und Seelische Gesundheit
- 14 Gesundheitsorientierte Führung
- 16 Wenn die Seele SOS funkt
- 18 Psychische Auffälligkeiten
- 20 Häufige psychische Erkrankungen
- 22 Umgang mit psychisch belasteten  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- 24 Interventionskette
- 28 In akuten Krisensituationen

## 02 BETRIEBLICHE SUCHTPRÄVENTION

---

- 32 Einleitung
- 33 Prävention und Suchthilfe
- 36 Dienstvereinbarung
- 40 Stufenplan
- 42 Interventionskette
- 46 Leitfaden für den ersten Schritt
- 48 Sucht und Abhängigkeit
- 48 Alkohol
- 49 Wann sprechen wir von  
Alkoholmissbrauch?
- 50 Welche Anzeichen für  
Alkoholabhängigkeit gibt es?
- 51 Müssen Vorgesetzte Betroffene  
ansprechen?
- 52 Verhalten, das Betroffenen,  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern  
schaden kann
- 53 Reden Sie nicht über Betroffene,  
reden Sie mit ihm oder ihr!
- 54 Das Gespräch
- 56 Erstansprechpersonen

## 03 INTERNES KONFLIKT- MANAGEMENT

---

- 60 Einleitung
- 62 Möglichkeiten der Konfliktlösung
- 64 Begriffe und ihre Bedeutung
- 68 Richtlinie zum Erhalt und zur Förderung  
eines positiven Arbeitsklimas
- 70 Konfliktbearbeitung
- 71 Stufenplan
- 74 KonfliktlotsInnen

## 04 KONTAKTE & ADRESSEN

---

- 80 Interne Einrichtung für  
seelische Gesundheit, Suchtprävention  
und Konfliktmanagement
- 82 Weitere Kontakte
- 83 Wichtige Hilfseinrichtungen



# SEELISCHE GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ

## FÜHRUNG UND SEELISCHE GESUNDHEIT

Das Thema seelische Gesundheit hat sowohl gesellschaftlich als auch in der Arbeitswelt einen zentralen Stellenwert. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) bringt es auf den Punkt: *„Im 21. Jahrhundert gibt es keine Gesundheit – ohne psychische Gesundheit.“* Sie definiert psychosoziale Gesundheit als *„Zustand des Wohlbefindens, in dem die und der Einzelne ihre bzw. seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu ihrer bzw. seiner Gemeinschaft beizutragen“.*

Für immer mehr Menschen ist das jedoch nicht mehr der Fall. So vielfältig die Gründe für diese Entwicklung sein mögen, zweifellos spielt der Arbeitsplatz eine wichtige Rolle für den Erhalt und die Förderung der seelischen Gesundheit. Daher müssen Dienstgeber und Führungskräfte gerade den psychisch relevanten Faktoren am Arbeitsplatz hohen Stellenwert beimessen und etwaigen Belastungsfaktoren proaktiv begegnen.

Der Führungsstil beeinflusst die Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten. Gesundheitsförderliche Führung ist mit ausschlaggebend, wie gut Mitarbeitende mit Belastungen und Anforderungen des Arbeitsalltags umgehen können. Somit ist Führungsverhalten eine wesentliche Ressource für Gesundheit in Organisationen.

Zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften im Rahmen von betrieblichen Präventions-, Behandlungs- und Rehabilitationsprogrammen gehören

- die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen;
- das Führen von Präventions- und Stufenplangesprächen bei wahrgenommenen Auffälligkeiten;
- das Eingreifen bei Verstoß gegen die Arbeitssicherheit;
- die Zusammenarbeit mit internen und externen Hilfseinrichtungen;
- das Vorbildverhalten im eigenen Umgang mit Belastungssituationen.



## GESUNDHEITSORIENTIERTE FÜHRUNG

Auf 4 Handlungsfelder der psychischen Gesundheitsfaktoren haben Führungskräfte zentralen Einfluss.

### ARBEITSORGANISATION

- Interne Stressoren vermeiden (z. B. Doppelgleisigkeiten, permanente Unterbrechungen ...)
- Die Arbeitsorganisation rhythmisieren

### ARBEITSUMGEBUNG

- Ein entsprechendes Arbeitsumfeld schaffen
- Lärm, Hitze, Kälte, Ergonomie ... beachten

### AUFGABENTÄTIGKEIT

- Unterschiedliche tätigkeitsbedingte Belastungen erkennen
- Faire Arbeitsverteilung berücksichtigen
- Über- und Unterforderung vermeiden

### FÜHRUNGSKULTUR & ARBEITSKLIMA

- Erbrachte Leistungen anerkennen
- Ein respektvolles Miteinander und gegenseitige Unterstützung fördern

Gesundheitsorientierte Führung stellt sich der Herausforderung, Leistungs- und Gesundheitsziele zu verbinden und berücksichtigt daher das Spannungsfeld von Fordern und Fördern. Der Effekt: Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz werden verringert.

### PSYCHOSOZIALE RISIKEN

- Tätigkeit selbst: häufiger Kontakt mit herausfordernden KundInnen, emotionale Belastungen, Über-/Unterforderung ...
- Arbeitsorganisation: unflexible Zeiteinteilung, wenig Planbarkeit, fehlende Pausenkultur ...
- Arbeitsumgebung: schlechte Beleuchtung, enge Arbeitsräume ...
- Soziales Klima am Arbeitsplatz: Konflikte, fehlende Unterstützung, mangelnde Führungskultur ...

### GESUNDHEITSFÖRDERLICHE FÜHRUNG

- Konkrete und wertschätzende Rückmeldung (auch ehrliche und offene Kritik)
- Regelmäßige, konstruktive MitarbeiterInnengespräche (im Gespräch bleiben)
- Klare Arbeitsaufträge und ausreichende Informationsflüsse
- Strukturierte und plan- und verstehbare Arbeitsabläufe
- Realisierbare Ziel- und Zeitpläne
- Einbeziehen der Mitarbeitenden bei Neustrukturierungen von Arbeitsabläufen und bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes



## WENN DIE SEELE SOS FUNKT

Ist das auffällige Verhalten einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters nur eine vorübergehende Laune oder ein ernstzunehmendes Warnsignal? Sind ihre bzw. seine ständigen Streitereien böser Wille, Mangel an Selbstbeherrschung oder eine Erkrankung? Handelt es sich bei der deutlich nachlassenden Leistung um eine Verweigerung oder steckt etwas ganz anderes dahinter? Kann eine Erkrankung der Grund für den Rückzug der bzw. des bislang im Team eingebundenen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiters sein?

Im Umgang mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden herrscht oft Verunsicherung: Kann oder muss ich das, was ich wahrnehme, ansprechen? Und wenn ja, wie? Ist die Person nur in einer momentanen Krise oder steckt mehr dahinter? Wichtig ist es, auffällige Veränderungen möglichst frühzeitig anzusprechen und auch ExpertInnen beizuziehen. Die dahinter liegenden Themenstellungen erfordern oft professionelle Unterstützung.

### ERSTE ANZEICHEN KÖNNEN SEIN

- Unverrichtete Arbeit, weniger Produktivität, mehr Überstunden
- Geringere Arbeitsqualität (Fehlerhäufigkeit)
- Rückgang der KundInnenfreundlichkeit und nachlassendes Service
- Probleme bei der Arbeit im Team und bei der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen
- Veränderungen der gewohnten Verhaltensweisen einer Person
- Veränderungen der Gefühlslage (Niedergeschlagenheit, Gereiztheit)
- Erhöhung der krankheitsbedingten Abwesenheiten

**ANERKENNUNG.**  
Wir nehmen uns die notwendige  
Zeit für führen, fördern, fordern.

AUSZUG AUS DEN FÜHRUNGSRUNDSÄTZEN DER STADT GRAZ.

## PSYCHISCHE AUFFÄLLIGKEITEN

### GROBEINTEILUNG & MERKMALE

- Menschen, die sich *sonderbar* und *exzentrisch* verhalten – oft leben sie isoliert (Paranoide, Schizophrene ...). Alles wird von ihnen entsprechend eines speziellen Rasters gefiltert und hochselektiv oder verzerrt wahrgenommen und häufig fehlinterpretiert.
- Menschen, die voller *Tatendrang* und *spektakulärer Ideen* und *innerer Unruhe* sind (Manische Psychotiker ...). Sie haben kaum willentliche Kontrollmöglichkeiten über Impulse, Reaktionsmuster, Beziehungsgestaltung.
- Menschen, die *dramatisch, launisch* oder *hoch emotional* wirken und bei Kritik extrem reagieren (Borderliner, narzisstische oder antisoziale Persönlichkeitsgestörte ...). Ihre Reaktionsmöglichkeiten auf externe und interne Informationen sind eingeschränkt.
- Menschen, die *ängstlich, furchtsam* oder *niedergeschlagen* wirken und ein sehr eingeschränktes Vermögen besitzen, auf Veränderungen flexibel zu reagieren (Zwanghafte, Depressive ...). Sie suchen nach sozialen Umgebungen, in denen sie möglichst nicht auffallen.

### BEOBACHTBARE VERÄNDERUNGEN SIND U. A.

- Nachlassen der Konzentration und Merkfähigkeit und verringerte Arbeitsgeschwindigkeit. Dadurch entsteht zusätzlich belastender Zeitdruck.
- Veränderungen im Sozialverhalten, hauptsächlich durch Rückzug und innere Verunsicherung. Bei manchen psychischen Krankheiten geschieht eher das Gegenteil, wie Gereiztheit und Spannungen mit dem kollegialen Umfeld. Erkrankte gelten dadurch oft als *schwierige Mitarbeitende*.
- Flexibilität und Kreativität nimmt gerade bei niedergeschlagenen Personen ab und stattdessen tritt vermehrt grüblerisches Verhalten und Entscheidungsunfähigkeit auf.
- Bei *aufgebrachten, ruhelosen* Personen werden nicht bewältigbare/utopische Ideen und Vorhaben auftreten.
- Die Kritikfähigkeit ist herabgesetzt: Das Kritisieren der Arbeitsleistung oder des Verhaltens wird erkrankungsabhängig als Bestrafung, Abwertung oder Feindseligkeit empfunden.

### WICHTIG

- Eine psychische Erkrankung kann jeden Menschen treffen.
- Eindeutige Ursachen für psychische Erkrankungen gibt es nicht.
- Psychische Erkrankungen sind unter Einsatz diverser Methoden behandelbar, genauso wie körperliche Erkrankungen.
- Je früher eine Therapie beginnt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Erkrankung nicht chronisch wird.
- Nicht immer handelt es sich um eine psychische Erkrankung. Manchmal ist es nur eine nachvollziehbare, nicht krankheitswertige Reaktion auf die Bedingungen/Umwstände. Im Gespräch mit der betroffenen Person kann sich herausstellen, dass es genügt, für eine bestimmte Zeit die Arbeitsbedingungen zu verändern.

## HÄUFIGE PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN

Die Auflistung dient nur einer groben Orientierung und ist nicht für Diagnosezwecke geeignet.

Es ist **NICHT** die Aufgabe von Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen, psychische Erkrankungen zu erkennen oder gar zu diagnostizieren.

### ANGSTSTÖRUNG

Der Übergang von der normalen Angst zur behandlungsbedürftigen Krankheit ist fließend. Die Angst davor, dass die Symptome auftreten könnten, die *Angst vor der Angst*, ist stark ausgeprägt. Die betroffene Person zieht sich zunehmend beruflich wie privat aus ihrem sozialen Umfeld zurück und vermeidet angstauslösende Situationen. Manchmal entstehen regelrechte Panikattacken.

- SYMPTOME DER ANGST**
- Vermeidung der angstauslösenden Situation: Meetings, KundInnenkontakt ...
  - Vermindertes Selbstwertgefühl: Die Betroffenen sind unsicher und verunsichert, fühlen sich minderwertig. Daraus kann sich eine Depression entwickeln.
  - Körperliche Symptome: Schwindel, Herzrasen, Erröten, Unruhe, Magen-/Darmprobleme, Schlafstörungen ...

### BIPOLARE STÖRUNG

Die Erkrankten pendeln zwischen depressiven-gedrückten und manischen-euphorischen Phasen. Ihr Suizid-Risiko ist hoch. Die depressiven Phasen sind deutlich länger als die manischen und lassen sich oft nicht klar voneinander abgrenzen.

- SYMPTOME DER MANIE**
- Überbordende Euphorie
  - Übersteigerte Aktivität
  - Herabgesetztes Schlafbedürfnis
  - Sprunghaftigkeit in Gedanken und im Handeln, wenig Kontinuität
  - Provoziert Konflikte mit anderen
  - Rededrang erhöht, mischt sich überall ein
  - Übersteigertes Selbstwertgefühl
  - Umsetzung riskanter und wenig durchdachter Unternehmungen

### DEPRESSION

Diese wird oft auch als Burnout bezeichnet und wirkt dadurch weniger stigmatisierend. Eine Depression kann sich unterschiedlich auswirken. Allerdings gibt es Symptome, die fast immer und meistens gemeinsam auftreten und zumindest zwei Wochen andauern sollten.

- SYMPTOME DER DEPRESSION**
- Innere Leere und Traurigkeit; fehlende Lebensfreude
  - Schlafstörung; herabgesetzter oder gesteigerter Appetit
  - Schwindendes Interesse; kaum Interesse an Sexualität
  - Antriebslosigkeit; Vermeidung sozialer Aktivitäten
  - Konzentrationsschwäche: Vergesslichkeit und Flüchtigkeitsfehler
  - Schuldgefühle und Selbstanklagen: Sehen sich nicht als Erkrankte, sondern als Versager; fühlen sich wertlos und als Belastung für andere
- Achtung:** Nicht immer ist die typische Bedrücktheit vorhanden. Es gibt auch Formen der Depression, die mit erhöhter Agitiertheit oder verschiedenen körperlichen Leiden (ohne Befund) wie Rückenschmerzen, Übelkeit, Herzrasen ... einhergehen.

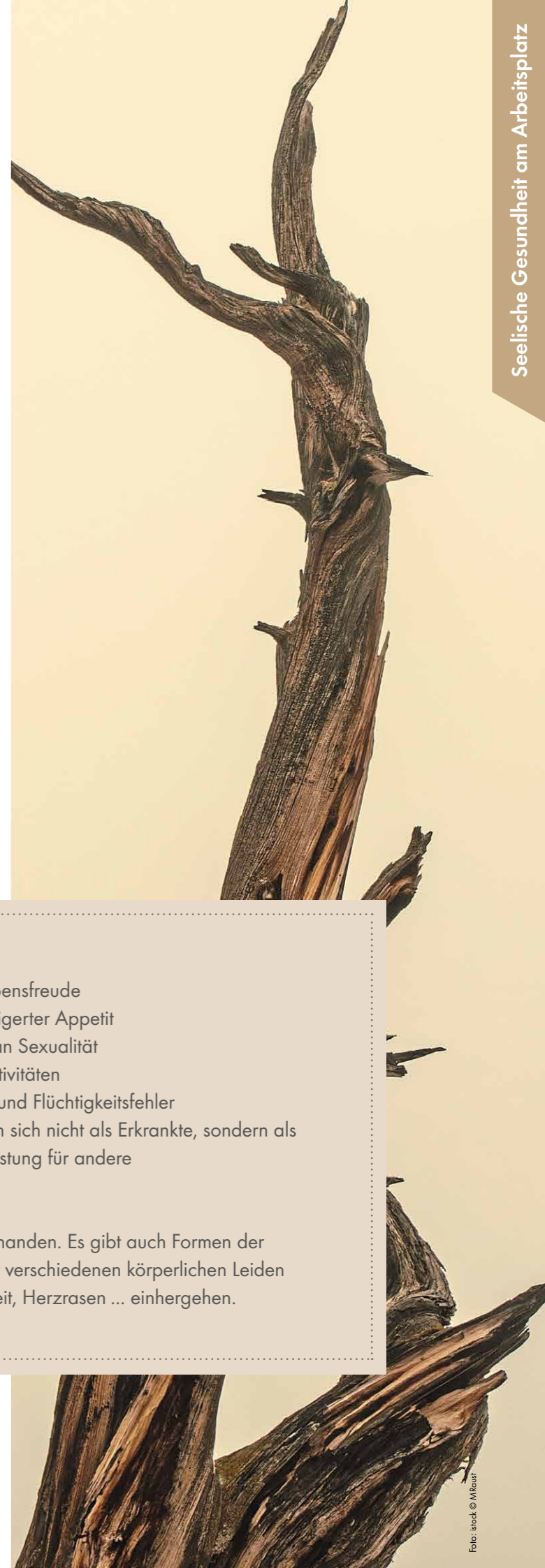


Foto: istock © M.Rozari

## UMGANG MIT PSYCHISCH BELASTETEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN

---

**Die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** hat großen Einfluss auf das Arbeitsklima und die Produktivität einer Abteilung. Eine wesentliche Aufgabe als Führungskraft ist es, die im Haus Graz geltenden Führungsgrundsätze im Arbeitsalltag umzusetzen.

**Gute Führung bedeutet**, dass Sie auf gesundheitsverträgliche Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen achten. Sie sind sich bewusst, dass Gesundheit eine wesentliche Grundlage für engagierte Arbeit und hohe Leistung ist. Und Sie sind sich auch darüber bewusst, dass die psychische Gesundheit gleich bedeutsam wie die körperliche Gesundheit ist.

**Zahlreiche Studien belegen eine Zunahme von psychischen Erkrankungen.** Insbesondere in Zeiten vielfältiger Umorganisationen und damit verbundener Veränderungen haben Menschen mitunter Schwierigkeiten, im Arbeitsalltag Schritt zu halten.

**Nicht alle Belastungen am Arbeitsplatz können reduziert und nicht alle psychischen Erkrankungen verhindert werden.** Ein rechtzeitiges Ansprechen und Handeln in Form einer strukturierten Hilfe kann aber dazu beitragen, langfristige oder chronische Erkrankungen zu verhindern, Gesundheit zu fördern und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

**Die vorliegende Interventionskette soll Sie unterstützen**, die notwendigen Schritte einzuleiten.



## INTERVENTIONSKETTE

Wenn Sie als Führungskraft vermuten, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin psychisch instabil oder belastet ist, so setzen Sie das **Prinzip H.I.L.F.E.**<sup>1</sup> ein.

HINSEHEN  
INITIATIVE ERGREIFEN  
LEITUNGSFUNKTION WAHRNEHMEN  
FÜHRUNGSVERANTWORTUNG  
EXPERTINNEN UND EXPERTEN HINZUZIEHEN

### GRUNDSÄTZLICHES

- Handeln Sie bei einer psychischen Beeinträchtigung sinngemäß so, wie Sie es bei einer körperlichen Beeinträchtigung tun würden.
- Verständnis, Wertschätzung und eine berechnete Leistungserwartung schließen sich nicht gegenseitig aus. Klarheit und Konsequenz ist auch für psychisch Belastete hilfreich.
- Eine überfürsorgliche und behütende Haltung wirkt sich genauso negativ auf das Krankheitsbild aus wie das ausschließliche Bestehen auf der erforderlichen Leistung.

<sup>1</sup> Überarbeitete Quelle: H-I-L-F-E-Konzept für Unternehmen: [www.psz.co.at](http://www.psz.co.at)

### STUFE 1

#### HINSEHEN

**Sie bemerken Veränderungen oder Auffälligkeiten** bei einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter (z. B.: Abfall der Arbeitsleistung, häufiges Fehlen, Stimmungsänderungen, Niedergeschlagenheit, sozialer Rückzug, Aggression, körperliche Veränderungen ...).

**Teilen Sie nach Möglichkeit Ihre Beobachtungen mit anderen.** *Er/Sie ist halt so:* Mitunter existieren die *auffälligen* Verhaltensweisen schon länger und wurden übersehen bzw. wenig beachtet. Vielleicht hat sich die soziale Umgebung auch an die Verhaltensmuster gewöhnt.

### STUFE 2

#### INITIATIVE ERGREIFEN

**Schaffen Sie möglichst rasch** einen passenden und störungsfreien Rahmen für das Gespräch. Je früher das passiert, desto schneller kann Hilfe eingeleitet werden. Ein Nicht-Ansprechen führt dazu, dass die betroffene Person länger oder sogar dauerhaft leidet.

**Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor.** Berücksichtigen Sie die Situation. Sie werden Geduld, Flexibilität und Verständnis aufbringen müssen.

**Teilen Sie dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin Ihre Wahrnehmungen mit.** Begründen Sie Ihre Vermutung mit konkreten Beispielen oder Beobachtungen. Werten, interpretieren oder verallgemeinern Sie nicht. Üben Sie keinen Druck aus.

**Machen Sie klar,** dass Sie sich Sorgen machen. Bieten Sie möglichst konkrete Unterstützungsmöglichkeiten zu einer Besserung der Arbeitsplatzsituation an.

**Fragen Sie nach,** ob die betroffene Person Hilfe benötigt. Weisen Sie auf interne oder externe Unterstützungsangebote hin.

**Manche Betroffene bestreiten das dargelegte Verhalten,** weichen aus oder erklären ihr Verhalten mit äußeren Gegebenheiten oder verwirrendem Bedingungsgefüge. Leisten Sie keine Überzeugungsarbeit und lassen Sie sich nicht zu sehr involvieren. Bleiben Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft.

**Ziel des ersten Gesprächs ist es,** die betroffene Person mit beobachteten Veränderungen/Tatsachen klar, aber behutsam zu konfrontieren und ihr die Möglichkeit zu geben, über Probleme am Arbeitsplatz zu reden.

## STUFE 3

## LEITUNGSFUNKTION WAHRNEHMEN

Wenn sich der **Gesamtzustand** nach dem ersten Gespräch nicht verbessert (Zeitraum etwa 3 bis 4 Wochen), führen Sie ein zweites Gespräch. Die Vorgehensweise entspricht der des ersten Gesprächs und dient zur weiteren Einschätzung der Situation.

**Versuchen Sie gemeinsam Lösungswege** für die Arbeitssituation und das Verhalten zu finden, damit der/die Betroffene am Arbeitsplatz verbleiben kann (z. B.: Arbeitsaufteilung im Team überdenken, eine bessere Balance zwischen Anforderung und Leistungsfähigkeit herstellen, betriebsinterne Hilfsmöglichkeiten in Anspruch nehmen).

## STUFE 4

## FÜHRUNGSVERANTWORTUNG

Wenn die Situation nach wie vor andauert (Zeitraum etwa 3 bis 4 Wochen):

- Vereinbaren Sie konkrete Arbeits- und Verhaltensziele
- Dokumentieren Sie Vereinbarungen und auch die Leistungs- und Verhaltensveränderungen
- Empfehlen Sie professionelle Unterstützung
- Reflektieren Sie Ihre etwaige eigene Mitwirkung bzw. Ihre Führungsrolle

**Vermitteln Sie Ihre Verantwortung** für die Belange des Dienstgebers bzw. einen optimalen Arbeitsablauf. Trotz Krise sollen Sie angemessene Forderungen nach Arbeitsleistung stellen. Wichtig ist es, die Balance zwischen Unter- und Überforderung zu finden.

## EXPERTINNEN UND EXPERTEN HINZUZIEHEN

**Sie können zu jedem Zeitpunkt der Interventionskette interne Fachleute einbeziehen.**

So bekommen Sie und auch die betroffene Person Unterstützung. Arbeitsmedizinerinnen und Arbeitsmediziner können helfen, die Arbeitsbelastung an die Situation anzupassen, Arbeitspsychologinnen und Arbeitspsychologen können behilflich sein, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern, die Interne Krisenprävention und -intervention (Seite 80) kann bei lösungsorientierter Herangehensweise unterstützen.

## PRINZIP H.I.L.F.E. FÜHRT ZU EINER STABILEN/POSITIVEN VERÄNDERUNG

- Geben Sie dem/der Betroffenen eine Rückmeldung über den positiven Verlauf und bleiben Sie in Kontakt.

## PRINZIP H.I.L.F.E FÜHRT ZU KEINER VERÄNDERUNG

- Geben Sie eine Rückmeldung über den negativen Verlauf.
- Ziehen Sie weitere Personen offiziell hinzu (analog Stufenplan Betriebliche Suchtprävention, S. 40–45).
- Informieren Sie die betroffene Person, dass Sie dies aus Fürsorgepflicht tun und leiten Sie gegebenenfalls disziplinarische Maßnahmen ein.

## (EIGEN-) VERANTWORTUNG DER DIENSTNEHMERINNEN

Alle Beschäftigten der Stadt Graz müssen sich so verhalten, dass Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte nicht Situationen ausgesetzt sind, die geeignet sind, deren seelische Gesundheit am Arbeitsplatz zu gefährden.

Von eigener Erkrankung Betroffene müssen, innerhalb der Grenzen der Zumutbarkeit, alles Erkennbare tun, um rasch wieder gesund zu werden. Nicht nur im Interesse des Dienstgebers (möglichst rasche Wiedererlangung der vollen Arbeitsfähigkeit), sondern auch zur Entlastung der Kolleginnen und Kollegen, die einspringen bzw. vertreten müssen und daher Mehrbelastungen ausgesetzt sind.

## VERHALTEN BEI EIGENER (SEELISCHER) ERKRANKUNG

Darüber hinaus sind alle Beschäftigten im Falle der eigenen (seelischen) Erkrankung zu Folgendem verpflichtet:

- Er oder sie darf kein Verhalten setzen, das ärztlichen Anordnungen zuwiderläuft, so dass der Krankheitsverlauf negativ beeinflusst oder verzögert werden könnte.
- Er oder sie hat auf die allgemeine Lebenserfahrung und die üblichen Verhaltensweisen im Krankenstand Bedacht zu nehmen (keine Nebenjobs, kein nächtelanges Feiern etc.). Dabei ist es unerheblich, ob der Arzt/die Ärztin bestimmte Tätigkeiten ausdrücklich untersagt hat oder nicht.

Von direkt Betroffenen wird daher erwartet, dass sie alle erforderlichen Unterstützungsmöglichkeiten (wie zumutbare Psychotherapien, klinisch-psychologische Behandlungen ...) in Anspruch nehmen.

## IN AKUTEN KRISENSITUATIONEN

Zwar entwickeln sich viele psychische Erkrankungen erst allmählich. Aber gerade psychotische Schübe können – auch bedingt durch spezielle auslösende Situationen am Arbeitsplatz – für Außenstehende rasch und scheinbar unvermittelt auftreten.

Psychotische Zustände äußern sich für gewöhnlich durch Erregung, motorische Unruhe und nicht selten in Begleitung von Panikattacken oder Aggressionen.

Wahnvorstellungen, Desorientierung und Ähnliches können auftreten. Von einer Depression Betroffene wirken dagegen verzweifelt, sind in vielen Belangen *los* (hoffnungslos, Sinnlosigkeitsgefühle, antriebslos usw.), äußern unter Umständen auch – zumeist verdeckt – Suizidgedanken und Resignation, sind eventuell aggressiv sich selbst gegenüber oder – bei Männern häufiger – aggressiv gegenüber anderen. In solchen Fällen sollten Sie handeln, da ein psychiatrischer Notfall vorliegt!

### WAS SIE TUN SOLLEN

- Ruhe bewahren.
- Bleiben Sie klar und akzeptieren Sie den momentanen Zustand Ihres Mitarbeiters/Ihrer Mitarbeiterin. Versuchen Sie die Person zu beruhigen und nicht etwaige Wahnideen auszureden. Sprechen Sie die Person ruhig an und ermuntern Sie ihn/sie ruhig zu atmen.
- Wenn Sie das Gefühl haben, dass sie nicht gut für sich sorgen kann, führen Sie die betroffene Person (eventuell mit einer Begleitperson) zum Hausarzt/zur Hausärztin oder zu einer Hilfseinrichtung (S. 83).
- Lehnt die ersichtlich akut erkrankte und gefährdete/gefährdende Person jede Hilfe ab, sollten Sie sich nicht scheuen, die Rettung zu rufen.
- Im Falle einer akut bedrohlichen Situation – wie ein angekündigter Suizid oder eine gefährliche Drohung – kann es notwendig werden, die Polizei zu rufen.

### WÄHRENDEDESSEN ... UND DANACH

Nützen Sie die Chance, eventuell krankheitsfördernde Faktoren in der Dienststelle festzustellen. Diese könnten nicht nur für die betroffene Person, sondern auch für andere Mitarbeitende bedeutend sein. Hier spannt sich der Bogen von Arbeitsanweisungen, Kommunikationsvorgängen bis hin zum Sozialverhalten aller.

Klären Sie bzw. lassen Sie die anderen Mitarbeitenden darüber aufklären, welche Umgangsformen bei der Rückkehr des/der Betroffenen günstig sind.

Der/die rückgekehrte Betroffene sollte umgehend über etwaige Veränderungen aufgeklärt werden. Der/die RückkehrerIn muss nicht *übergeschont* werden, sondern soll die Möglichkeit bekommen, sinnvoll und adäquat eingesetzt zu werden. Auch sollen sich die anderen Mitarbeitenden nicht im Umgang mit dem/der Betroffenen überfordern lassen und ausgemachte Grenzen auch ziehen dürfen.

**Denken Sie daran, dass die Führungsprinzipien der Stadt Graz auch für psychisch erkrankte und wiedergenesene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten.**

### WAS SIE NICHT TUN SOLLTEN

- Hinter vorgehaltener Hand tuscheln. Dies wird meistens bemerkt und (miss-)interpretiert.
- Witze über psychische Erkrankungen oder Sarkasmus sind demütigend und krankheitsfördernd.
- Zuschreibungen tätigen: *Will ja gar nicht arbeiten, Drückt sich nur erfolgreich, Handelt sich Sonderrechte aus* usw.



# BETRIEBLICHE SUCHTPRÄVENTION



Der Umgang mit riskantem Konsumverhalten und mit gefährdeten Beschäftigten gehört zu den Herausforderungen der meisten Arbeitgeber.

- 5 % der Erwachsenen sind alkoholkrank
- 10 % konsumieren Alkohol in einem gesundheitsschädigenden Ausmaß
- Hinzu kommen substanzungebundene Suchtformen wie z. B. pathologisches Glücksspiel oder pathologischer Internetgebrauch

Die Stadt Graz als Dienstgeber setzt daher auf ein breit verankertes innerbetriebliches Suchtpräventions- und Suchthilfeprogramm. Damit soll zu einem gesundheitsförderlichen Arbeitsumfeld, zu einer aktiven Personalentwicklung und zur Verbesserung der Arbeitssicherheit beigetragen werden.

Darüber hinaus sollen Kosten, die durch Arbeitsausfälle und Verlust verdienter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstehen, reduziert werden.

## PRÄVENTION & SUCHTHILFE

**Betriebliche Suchtprävention und Suchthilfe** soll dazu beitragen, die Probleme von schädlichem Substanzgebrauch und Verhalten sowie von Abhängigkeit aufzugreifen.

**SUCHTPRÄVENTION** beugt der Entwicklung von riskantem Konsum und Verhalten und einer Gefährdung der Beschäftigten vor. Dazu gehören Informationen, Schulungen, Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung und zum Abbau von suchtfördernden Arbeitsbedingungen.

**SUCHTHILFE** ist das Angebot an Suchtgefährdete oder Suchtkranke (und an ihr Umfeld), sich Unterstützung in Beratung und Therapie zu holen, um die Krankheit abzuwenden und ihren Arbeitsplatz zu sichern.



## FRÜHE INTERVENTION BEI AUFFÄLLIGKEITEN

Die frühe Intervention bei riskantem Suchtmittelkonsum und suchtrelevantem Verhalten kann wesentlich beitragen, Gesundheit und Arbeitsplatz zu erhalten. Ein gezieltes Vorgehen am Arbeitsplatz bewirkt häufig, dass sich Betroffene in Beratung und gegebenenfalls in Therapie begeben.

Liegen unmittelbaren Vorgesetzten Hinweise auf Suchtverhalten von Beschäftigten vor, ist es deren Aufgabe, sie darauf anzusprechen und ihnen aufzuzeigen, wo sie sich kompetente Beratung und Hilfe holen können.

Handlungshilfe für diese Gespräche ist der *Leitfaden für den ersten Schritt* (Seite 46–55).

Beachten Sie bitte, dass eine Suchterkrankung häufig in Verbindung mit einer psychischen Erkrankung auftritt, und dass eine psychische Erkrankung ebenso häufig mit Suchtmittelgebrauch/Suchterkrankung einhergeht. Bei psychischen Auffälligkeiten wenden Sie im Vorfeld das *Prinzip H.I.L.F.E* an (Seite 24–27).

### WICHTIG

Es geht nicht darum, immer alles richtig zu machen. Das Beste, was Sie erreichen können, ist so wenig wie möglich falsch zu machen.

### VORBEUGENDE MASSNAHMEN

- **Information** der Beschäftigten über Ursachen und Auswirkungen von riskantem Konsum, riskanten Verhaltensweisen und Suchtgefährdung, adäquates Verhalten der Mitbetroffenen und Hilfsmöglichkeiten.
- **Aufklärung** der Beschäftigten über Entwicklung und Verlauf von Suchterkrankungen. Damit soll die Sensibilität für die Folgen riskanten Konsums/riskanter Verhaltensweisen erhöht und die eigene Haltung zu Konsum und Suchtverhalten kritisch hinterfragt werden.
- **Eindeutige Vorgaben** über den verantwortlichen Umgang mit Suchtmitteln bzw. zum Suchtverhalten am Arbeitsplatz.
- **Änderung** von Bedingungen oder Traditionen am Arbeitsplatz oder im Arbeitsumfeld, die den Suchtmittelgebrauch fördern.

## DAS SUCHTPRÄVENTIONSPROGRAMM

Richtet sich generell an alle Bediensteten und selektiv an besonders gefährdete Gruppen und ist Grundlage für sachgerechte Interventionen bei Auffälligkeiten in Verbindung mit Suchtmittelkonsum und suchtbedingtem Verhalten. Für die vorbeugende Arbeit und die Beratung

der Beschäftigten und Personalverantwortlichen bei riskantem Konsum/riskanten Verhaltensweisen, Suchtgefährdung oder bei Problemen im Umfeld, sind in den Dienststellen Erstansprechpersonen (EAP) eingesetzt. Die Auswahl, Ausbildung sowie die Rechte und Aufgaben der EAP sind geregelt (Seite 56–57).

### INTERVENTIONSKONZEPT UND STUFENPLAN

- Dienstgeber und Personalvertretung bzw. Betriebsrat legen gemeinsam fest, wie bei Auffälligkeiten bei Arbeit, Leistung und zwischenmenschlichem Umgang verfahren wird.
- Mögliche arbeits- oder dienstrechtliche Konsequenzen werden aufgezeigt, Hilfen werden angeboten, um riskanten Suchtmittelkonsum und/oder suchtbedingtes Verhalten zu überwinden.
- Aufzeichnungen der Vorgesetzten über Beobachtungen und Gespräche, die nicht zu den Personalakten gelangen, sind gesichert aufzubewahren und nach Abschluss des Interventionsverfahrens (spätestens nach zwei Jahren) zu vernichten.
- Die Dienstvereinbarung mit Stufenplan (S. 36–45) kann übernommen werden oder Orientierung für die Erstellung eines organisationsspezifischen Interventionskonzeptes sein.

# DIENSTVEREINBARUNG

Zwischen Dienstgeber und Personalvertretung der Bediensteten des Magistrates der Landeshauptstadt Graz wird folgende Vereinbarung abgeschlossen:

- zur Vorbeugung von riskantem Suchtmittelkonsum
- zum Umgang mit Suchtmittelkonsum (psychoaktiven Substanzen) und anderen suchtrelevanten Verhaltensweisen (z. B. pathologisches Glücksspiel)
- zur Hilfe bei Suchtgefährdung und -erkrankung
- zum Umgang mit Problemen, die sich am Arbeitsplatz durch Suchtmittelmissbrauch ergeben können.

## ALLGEMEINES

- Punktnüchternheit in der Arbeit ist Teil der Organisationskultur des Magistrates Graz. Durch verantwortungsvollen Umgang mit Suchtmitteln sollen Risiken vermieden und eine Vorbildwirkung erlangt werden. Information, Aufklärung, Beratung und Regeln fördern verantwortliches Handeln und bieten Hilfe zur Selbsthilfe. So gelingt es, gesunde und sichere Arbeitsbedingungen sowie suchtmittelfreie Arbeitsplätze sicherzustellen.
- Diese Vereinbarung gilt für Alkohol und alle Formen von schädlichem Substanzgebrauch und Abhängigkeit, sowie für Verhaltenssuchte, wie etwa pathologisches Glücksspiel. Bezüglich Tabakkonsum gilt der Präsidialerlass 29/2008.
- Diese Vereinbarung regelt die Maßnahmen zur Vorbeugung von Suchtmittelmissbrauch sowie den Umgang mit Problemen, die daraus entstehen.
- Führungskräfte werden für den Umgang mit Suchtgefahren und Suchtproblemen und für die Anwendung dieser Vereinbarung geschult.
- Alle Bediensteten sind verpflichtet, sich nicht durch Alkohol, Arzneimittel oder andere Suchtmittel in einen Zustand zu versetzen, in welchem sie sich oder andere gefährden.
- Alle Bediensteten sind insbesondere verpflichtet, die Bestimmungen des Stmk. Bedienstetenschutzgesetzes bzw. ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes und der Geschäftsordnung für den Magistrat Graz einzuhalten.

## ALKOHOLVERBOT

- Bei Dienstantritt dürfen Beschäftigte nicht durch Restalkohol beeinträchtigt sein.
- Während der Arbeitszeit ist der Konsum von Alkohol untersagt.
- Während Pausen sowie auf Wegen zur Arbeit ist auf Alkohol zu verzichten.
- Dieses Alkoholverbot gilt ausnahmslos dort, wo eine Null-Promille-Regel auf Grund des Dienstbetriebes gefordert ist (z. B. für TrägerInnen von Dienstkleidung, bei gefährlichen Einsätzen mit Fahrzeugen ...).
- Die Fürsorgepflicht verlangt, Beschäftigte, die vermutlich unter Alkoholeinfluss (u. U. auch in Verbindung mit anderen Substanzen) stehen, ihres Arbeitsplatzes zu verweisen. Sie sind, falls erforderlich, auf ihre Kosten nach Hause zu bringen. Die Zeiten gelten als Abwesenheitszeiten (Zeitausgleich, Urlaub). Die jeweiligen Dienststellenvorsitzenden bzw. deren StellvertreterInnen sind von dieser Maßnahme zu benachrichtigen.

## Ausnahmeregelung

Bei offiziellen Veranstaltungen des Bürgermeisters (Empfänge, Ehrungen etc.) ist der Konsum von Alkohol zulässig. Bei anlassbezogenen internen Feiern (z. B. gemeinsame Weihnachtsfeier) ist der maßvolle und verantwortungsvolle Konsum von Alkohol an der Arbeitsstätte nach Dienstende mit vorhergehender Genehmigung der/des Vorgesetzten gestattet.

## Hilfsangebote und Maßnahmen bei Auffälligkeiten

Für Maßnahmen und Hilfsangebote gilt der Stufenplan (Seite 40–45) als Leitfaden für den Umgang mit Betroffenen. Dieser ist bei jedem weiteren Vorgehen durch Vorgesetzte einzuhalten. Bedienstete aus verschiedenen Magistratsabteilungen wurden zu internen Erstansprechpersonen ausgebildet, sie unterstützen die Anwendung dieser Dienstvereinbarung (Rechte und Aufgaben – Seite 56–57).

# DIENSTVEREINBARUNG

## ZIELE UND ZIELGRUPPE

### Ziele sind die

- Erhaltung und Förderung der körperlichen und psychosozialen Gesundheit der Bediensteten
- Erhöhung der Sicherheit am Arbeitsplatz
- Sicherstellung der Gleichbehandlung aller Bediensteten
- Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen in der Dienststelle durch klare und transparente Handlungsanleitungen
- Verringerung der Risiken der Betroffenen durch rechtzeitige Unterbreitung von Hilfsangeboten und gegebenenfalls Einleitung adäquater Unterstützungen
- Förderung eines positiven Images in der öffentlichen Wahrnehmung

### Zielgruppe sind

- Bedienstete, deren Arbeit bzw. Verhalten während der Dienstzeit aufgrund von Alkohol, anderen Suchtmitteln oder Suchtformen beeinträchtigt ist und die Hilfe brauchen.
- Führungskräfte, um diese als Personalverantwortliche zu unterstützen.

## SCHULUNGEN FÜR PERSONALVERANTWORTLICHE

Führungskräfte prägen wesentlich den zwischenmenschlichen Umgang und das Konsumverhalten am Arbeitsplatz und tragen die Verantwortung zur Intervention bei Auffälligkeiten. Um Auffälligkeiten am Arbeitsplatz zu bewerten, riskanten Suchtmittelkonsum oder suchtbedingtes Verhalten zu erkennen und die Gesprächsführung mit Betroffenen zu erlernen, werden spezielle Schulungen durchgeführt.

## GELTUNGSBEREICH UND GELTUNGSDAUER

### Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für alle Bediensteten (BeamtenInnen, Vertragsbedienstete, Lehrlinge, PraktikantInnen, Zivildienstler) der Landeshauptstadt Graz.

### Geltungsdauer

Diese Dienstvereinbarung basiert auf der Dienstvereinbarung vom 25. 2. 2008 und tritt in dieser aktualisierten Fassung mit 1. 7. 2012 in Kraft.

Sie wird einer begleitenden Evaluation unterzogen.

## STUFENPLAN

	Teilnehmende	Maßnahme
1. INTERVENTION	Betroffene/r und unmittelbare/r Vorgesetzte/r	Vertrauliches <sup>1</sup> Gespräch mit Hinweis auf Nachlassen der dienstlichen Leistungen mit Verdacht auf Missbrauch von Suchtmitteln
2. INTERVENTION	Betroffene/r und unmittelbare/r Vorgesetzte/r, DA <sup>3</sup> , nächste/r Vorgesetzte/r	Dienstliches Gespräch mit Aufforderung, sich an eine Beratungsstelle für Suchtkranke zu wenden
3. INTERVENTION	Betroffene/r und unmittelbare/r Vorgesetzte/r, DA, nächste/r Vorgesetzte/r, übernächste/r Vorgesetzte/r	Dienstliches Gespräch mit Aufforderung, sich an eine Beratungsstelle für Suchtkranke zu wenden. Unaufgeforderte Vorlage über das Beratungsgespräch (Bescheinigung) notwendig
4. INTERVENTION	Betroffene/r und unmittelbare/r Vorgesetzte/r, DA, nächste/r Vorgesetzte/r, übernächste/r VG/AL/GF <sup>4</sup> (optional Angehörige <sup>5</sup> )	Dienstliches Gespräch mit nochmaliger Aufforderung, sich an eine Beratungsstelle für Suchtkranke zu wenden und eine ambulante bzw. stationäre Behandlung durchzuführen
5. INTERVENTION	Betroffene/r und unmittelbare/r Vorgesetzte/r, DA, nächste/r Vorgesetzte/r, übernächste/r VG/AL, GF ..., AL-A1 (optional Angehörige <sup>5</sup> )	Dienstliches Gespräch; Ankündigung über Konsequenzen des Verhaltens, disziplinarrechtliche Maßnahmen und allfällige Beendigung des Dienstverhältnisses
6. INTERVENTION	AL, Mag. Dion Personalamt	Disziplinarverfahren/Beendigung des Dienstverhältnisses

<sup>1</sup> Gemeint ist ein Gespräch im Sinne der Fürsorgepflicht des Dienstgebers

<sup>2</sup> Bei subjektivem Eindruck des/der Vorgesetzten, dass das Gespräch notwendig ist

<sup>3</sup> Dienststellenausschuss

<sup>4</sup> Amtsleitung/Geschäftsführung

<sup>5</sup> Betroffene/r muss einverstanden sein

Zeit	Aufzeichnungen	BeamtInnen Konsequenzen	Vertragsbedienst. Konsequenzen	Verständigungen
Sofort <sup>2</sup>	Gedächtnisprotokoll des/der Vorgesetzten			
max. 1-2 Monate	Gesprächsnotiz - intern Vorgesetzte/r Notiz mit Unterschrift des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin			
max. 1-2 Monate	AV Personalakt	Androhung der Anlassdienstbeschreibung	Androhung der Anlassdienstbeschreibung	
max. 1-2 Monate	AV Personalakt	Dienstbeschreibung / Verweis	Dienstbeschreibung / Verweis	
max. 1 Monat	AV Personalakt	Disziplinarverfahren	Androhung der Kündigung	Mag.-Dion, STR über A1
	AV Personalakt	Disziplinarverfahren	Kündigung	Mag.-Dion, STR über A1

## INTERVENTIONSKETTE

### STUFE 1

**Wird beobachtet**, dass ein/e MitarbeiterIn die Arbeits- bzw. Dienstpflichten vernachlässigt, gibt es ein erstes Gespräch mit der/dem unmittelbaren Vorgesetzten.

- Darin werden die Auffälligkeiten am Arbeitsplatz sachlich festgestellt und deutlich gemacht, dass ein Zusammenhang mit Missbrauchsverhalten vermutet wird. Der/die MitarbeiterIn wird aufgefordert, das Verhalten zu ändern, und informiert, dass künftig verstärkt auf das Arbeitsverhalten geachtet wird und darüber Aufzeichnungen geführt werden.
- Der/die Bedienstete wird informiert, dass es nach spätestens zwei Monaten ein weiteres Gespräch gibt. Zusicherung von Hilfe und Unterstützung, Information über Beratungsmöglichkeiten.
- Der/die Bedienstete wird darauf hingewiesen, dass es dienstrechtliche Konsequenzen gibt, wenn keine positiven Veränderungen im Arbeitsverhalten und beim Verdacht auf Missbrauchsverhalten eintreten.
- Ort und Zeitpunkt des vertraulichen Gespräches werden vom/von der Vorgesetzten schriftlich festgehalten. Es folgen noch keine dienst- oder besoldungsrechtlichen Konsequenzen. Es gibt keine Informationen an andere Stellen oder eine Eintragung in den Personalakt.

Bei Rückkehr von einem stationären Aufenthalt ist (unabhängig von der Interventionsstufe) vom/von der unmittelbaren Vorgesetzten auf jeden Fall ein Rückkehrgespräch zu führen (innerhalb einer Woche nach Dienstantritt).

### STUFE 2

#### POSITIVER VERLAUF

Nach maximal zwei Monaten (bei stationärem Aufenthalt ab Rückkehrgespräch) teilt der/die Vorgesetzte der/dem Bediensteten die beobachteten positiven Veränderungen mit, achtet weiterhin auf das Arbeitsverhalten und führt ein Gespräch nach weiteren zwei Monaten.

#### NEGATIVER VERLAUF

Gibt es im Verhalten keine positive Veränderung, führt der/die nächsthöhere Vorgesetzte spätestens nach zwei Monaten ein weiteres Gespräch.

Daran nimmt der/die unmittelbare Vorgesetzte und auf Wunsch des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin ein/e PersonalvertreterIn teil.

- Die weiters in diesem Stufenplan vorgesehenen Maßnahmen werden erläutert. Dann wird der/die MitarbeiterIn aufgefordert, sich an eine Beratungsstelle für Suchtkranke oder an die Interne Krisenprävention und -intervention zu wenden. Hilfe und Unterstützung werden wieder zugesichert.
- Über das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin werden – über alle Stufen hinweg – weiter Aufzeichnungen geführt.
- Der/die Vorgesetzte fertigt über das Gespräch eine interne Notiz an und lässt diese vom/von der MitarbeiterIn unterschreiben. Der/die MitarbeiterIn erhält eine Kopie.

### STUFE 3

#### POSITIVER VERLAUF

Hält die positive Veränderung auch nach diesen zwei Monaten an, finden keine weiteren Gespräche statt.

#### NEGATIVER VERLAUF

Sind keine positiven Veränderungen im Arbeitsverhalten innerhalb von zwei Monaten festzustellen, wird ein drittes Gespräch geführt.

- Darin wird der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin vom/von der übernächsten Vorgesetzten unter Hinweis auf den Stufenplan aufgefordert, innerhalb von zwei Wochen einen Gesprächstermin bei einer Beratungsstelle für Suchtfragen oder bei der Internen Krisenprävention und -intervention zu vereinbaren. Anwesend sind: der/die unmittelbare Vorgesetzte, der/die nächsthöhere Vorgesetzte, ein/e PersonalvertreterIn – außer der/die Bedienstete lehnt ausdrücklich die Teilnahme der Personalvertretung ab.
- Der/die Bedienstete hat dem/der übernächsten Vorgesetzten unverzüglich eine Bescheinigung über das stattgefundene Beratungsgespräch zu bringen. Bestätigungen über weitere durchgeführte Beratungstermine sind ebenfalls unaufgefordert vorzulegen.
- Die schriftlichen Aufzeichnungen werden weitergeführt und dem Personalakt der Dienststelle angeschlossen.
- Die Androhung einer Anlassdienstbeschreibung erfolgt.
- Über das Gespräch wird ein Aktenvermerk im Personalakt der Dienststelle angefertigt.

**STUFE 4****POSITIVER VERLAUF**

Ist das Arbeitsverhalten wieder zufriedenstellend, führt der/die Vorgesetzte nach drei Monaten (bei stationärem Aufenthalt ab Rückkehrgespräch) ein Abschlussgespräch.

Sämtliche Aufzeichnungen über das Arbeitsverhalten, Protokolle und sonstige Schriftstücke kommen in den Personalakt der Dienststelle.

**NEGATIVER VERLAUF**

Verändert sich das Arbeitsverhalten des/der Bediensteten nicht positiv oder hat er/sie keine Behandlung aufgenommen (spätestens zwei Monate nach dem dritten Gespräch), führt der Abteilungsvorstand/die Abteilungsvorständin bzw. der/die GeschäftsführerIn ein viertes Gespräch. Anwesend sind: der/die unmittelbare Vorgesetzte, der/die nächsthöhere Vorgesetzte, der/die übernächste Vorgesetzte, ein/e PersonalvertreterIn (außer der/die Bedienstete lehnt dies ausdrücklich ab). Mit Einverständnis des/der Bediensteten kann man auch eine Betreuungsperson und/oder eine Angehörige/einen Angehörigen zuziehen.

- Die weiteren in diesem Stufenplan vorgesehenen Maßnahmen werden erklärt. Der/die MitarbeiterIn wird nochmals aufgefordert, sich sofort einer adäquaten ambulanten oder stationären Behandlung zu unterziehen und dies unverzüglich nachzuweisen.
- In diesem Gespräch werden zugleich konkrete dienstrechtliche Konsequenzen aufgezeigt.
- Ein Verweis wird erteilt.
- Über das Gespräch wird ein Aktenvermerk im Personalakt der Dienststelle angefertigt.

**STUFE 5****POSITIVER VERLAUF**

Werden danach innerhalb von drei Monaten bzw. drei Monate nach Abschluss einer stationären Behandlung (bei stationärem Aufenthalt ab Rückkehrgespräch) positive Veränderungen zu einem zufriedenstellenden Arbeitsverhalten festgestellt, führt der/die Vorgesetzte ein Abschlussgespräch (mit Protokoll). Sämtliche Aufzeichnungen über die Beobachtung des Arbeitsverhaltens, Protokolle und sonstige Schriftstücke sind in den Personalakt der Dienststelle einzulegen.

**NEGATIVER VERLAUF**

Nimmt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin nicht spätestens innerhalb eines Monats nach dem vierten Gespräch eine ambulante oder stationäre Behandlung auf bzw. gibt es trotz Behandlung keine positive Veränderung im Arbeitsverhalten, werden sämtliche bisherige Aufzeichnungen an das Personalamt übermittelt.

- Der Abteilungsvorstand des Personalamtes führt mit dem/der MitarbeiterIn ein fünftes Gespräch. Er belehrt den/die MitarbeiterIn über die disziplinarrechtlichen Folgen und allfällige Beendigung des Dienstverhältnisses. Anwesend sind: Abteilungsleitung/Geschäftsführung, übernächste/r Vorgesetzte/r, nächsthöhere/r Vorgesetzte/r, unmittelbare/r Vorgesetzte/r, PersonalvertreterIn – ausgenommen der/die Bedienstete lehnt dies ausdrücklich ab.

**STUFE 6****POSITIVER VERLAUF**

Ist das Arbeitsverhalten wieder zufriedenstellend, führt der/die Vorgesetzte nach drei Monaten (bei stationärem Aufenthalt ab Rückkehrgespräch) ein Abschlussgespräch (mit Protokoll). Sämtliche Aufzeichnungen über das Arbeitsverhaltens des/der MitarbeiterIn, Protokolle und sonstige Schriftstücke sind in den Personalakt der Dienststelle einzulegen.

**NEGATIVER VERLAUF**

Bei weiterem negativen Verlauf wird bei Vertragsbediensteten das Verfahren zur Beendigung des Dienstverhältnisses bzw. bei BeamtInnen die Fortsetzung des Disziplinarverfahrens über das Personalamt durch die Magistratsdirektion eingeleitet.

**NACHSORGE (BEI POSITIVEM VERLAUF)**

Der/die Vorgesetzte hat dafür Sorge zu tragen, dass der/die MitarbeiterIn wieder voll im kollegialen Umfeld integriert und in seinen/ihren Abstinenzbemühungen von allen akzeptiert wird.

**RÜCKFALL**

Ein Rückfall nach mehr als drei Jahren wird als Neuerkrankung gewertet und die Maßnahmen entsprechend dem 6-Stufen-Plan angewendet. Erfolgt ein Rückfall früher, wird mit den Maßnahmen in Stufe 4 eingestiegen.

## LEITFADEN FÜR DEN ERSTEN SCHRITT

---

**Auch in den Organisationen** des Hauses Graz gibt es Beschäftigte mit Suchtproblemen. Diesen Menschen soll und muss geholfen werden.

**Daher ist es von Bedeutung,** wie Sie als Führungskraft mit auffälligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen. Insbesondere als direkte Führungskraft sind Sie bei der Umsetzung und Frühintervention gefordert.

**Es ist wichtig,** dass Sie auch erste, oft noch nicht klar zuordenbare Auffälligkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig ansprechen und rechtzeitig zielführende Hilfsangebote vorschlagen. Auf diese Weise verhindern Sie schädigende Entwicklungen und Eskalationen und können der Demotivation belasteter Teams vorbeugen.

**Klare und transparente Handlungsanleitungen fördern** die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Organisation. Der vorliegende Leitfaden soll Sie ermutigen, frühzeitig aktiv zu werden und Sie bei der Führung von Präventions- und Stufengesprächen unterstützen.

**VERLÄSSLICHKEIT.**  
Wir lösen die Probleme in einem  
Umfeld von Vertrauen und Loyalität.

---

AUSZUG AUS DEN FÜHRUNGSGRUNDSÄTZEN DER STADT GRAZ.



## SUCHT UND ABHÄNGIGKEIT

Sucht ist ein komplexes gesellschaftliches Phänomen und hat immer eine individuelle Entwicklungsgeschichte.

Abhängigkeit von Suchtmitteln und süchtiges Verhalten sind Erkrankungen im medizinischen Sinne. Sie können schwere psychische, physische und soziale Folgen haben und mitunter auch tödlich verlaufen.

### Generelle Unterscheidung

- Stoffgebundene Süchte – die Abhängigkeit von Substanzen: Alkohol, Nikotin, Medikamente, andere Drogen
- Substanzungebundene Süchte – ein nicht kontrollierbares Verlangen nach exzessivem Verhalten: pathologisches Glücksspiel, pathologischer Internetgebrauch, Arbeitssucht, Kaufsucht, Sexsucht

### Anzeichen

Der ganze Tagesablauf dreht sich um die Sucht und das Verlangen nach der Droge (ob Alkohol oder Internet) wird zum zentralen Lebensthema.

## ALKOHOL

Die am häufigsten gebrauchte und missbrauchte Droge ist Alkohol.

Alkohol ist in unserem Kulturkreis gängig. Er kann genossen oder missbraucht werden. Er kann die Menschen zusammenbringen oder Beziehungen zerstören. Er kann uns anregen oder abhängig machen.

Es gibt viele verschiedene Ursachen und Bedingungen, die dazu führen können, dass ein Mensch Alkohol missbraucht oder AlkoholikerIn wird.

In der regulären Arbeit hat Alkohol nichts verloren. Die Beschäftigten in den Organisationen des Hauses Graz sind verpflichtet, sich nicht durch Alkohol, Medikamente oder andere Drogen in einen Zustand zu versetzen, in dem sie sich oder andere Menschen gefährden.

## WANN SPRECHEN WIR VON ALKOHOLMISSBRAUCH?

Es gibt keinen *unbedenklichen Alkoholspiegel*, der für alle Menschen gilt. Alkoholmissbrauch liegt vor, wenn Alkohol

- in unpassenden Mengen
- an unpassenden Orten
- zu unpassenden Anlässen
- in unpassenden Kombinationen mit Medikamenten o. ä. getrunken wird,

und wenn für den Dienstgeber dadurch hinsichtlich

- der Vorbildwirkung
- der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Sicherheitsaspekten

Probleme am Arbeitsplatz entstehen oder entstehen können.

Es geht also nicht allein um Alkoholkonsum während der Dienstzeit, sondern auch um Restalkohol und um Entzugserscheinungen und deren Auswirkungen.

Alkoholmissbrauch kann viele negative körperliche Folgen haben, das soziale Miteinander empfindlich stören und, obwohl für die persönliche Problemlösung ungeeignet, trotzdem dafür eingesetzt werden (z. B. um Probleme zu vergessen, zur Beruhigung, um *abzuschalten* usw.).

Wer bei seelischen Spannungen nach Alkohol verlangt, sich ohne Alkohol nicht mehr wohlfühlt, nach wenig Alkohol nach mehr verlangt und körperliche Zustände wie Zittern oder Unruhe durch Alkohol zum Verschwinden bringen kann, hat ein massives Alkoholproblem. Wie viel diese Person tatsächlich trinkt, ist da nicht entscheidend.

Abhängigkeit ist eine Krankheit, betrachten Sie ein für Sie nicht nachvollziehbares Verhalten von Abhängigen daher als krankheitsbedingt und nehmen Sie es nicht persönlich.

## WELCHE ANZEICHEN FÜR ALKOHOLABHÄNGIGKEIT GIBT ES?

Die folgenden Anzeichen sind keine Beweise, sondern Hinweise auf eine Alkoholabhängigkeit bzw. fortgeschrittenen Missbrauch. Erst die Kombination von Anzeichen lässt einen Verdacht erhärten. Es geht also darum, Anzeichen wahrzunehmen und zu prüfen und bei etwaiger *Verdachtserhärtung* notwendige Schritte einzuleiten.

Auffälligkeiten bei folgenden Verhaltensänderungen, wie z. B.:

### PERSONENBEZOGENE ANZEICHEN

- Schwankender, unsicherer Gang
- Lallen und/oder unverständliche Sprache
- Glasiger Blick
- Alkoholfahne (oft durch Kaugummis, Rasierwasser usw. überdeckt)
- Konzentrationsabnahme, Konzentrationsschwäche
- Leugnen der Trinkmengen, Trinkhäufigkeit oder des Trinkens an sich
- Entzugserscheinungen (Zittern, starrer Blick, Schwitzen ...)
- Vergesslichkeit und Wortfindungsstörungen
- Stimmungswechsel (Reizbarkeit-Depression-Nervosität-Euphorie)

### BETRIEBSBEZOGENE ANZEICHEN

- Unpünktlichkeit
- Fehlzeiten (vor allem am Nachmittag, zu Wochenbeginn)
- heimliches Trinken, Alkoholverstecke
- Fehler in der Arbeit, unerledigte Aufgaben, Verlust von Unterlagen und Utensilien
- Schwankendes Leistungs- und Durchhaltevermögen (oft: kurze aktive Phasen mit nachfolgendem deutlichen Leistungsabfall)
- Geringe Arbeitsqualität und -quantität
- Unzuverlässigkeit

## MÜSSEN VORGESETZTE BETROFFENE ANSPRECHEN?

Fürsorgegespräche und Stufenplangespräche sind Führungsaufgaben, die nicht delegierbar sind. Dabei ist es unerheblich, ob jemand schon AlkoholikerIn ist oder *nur* AlkoholmissbraucherIn – eine Konfrontation mit der betroffenen Person ist unumgänglich!

Nur wenige Menschen können sich aus eigener Kraft aus der Alkoholabhängigkeit befreien. Die Verantwortung liegt bei Vorgesetzten, auch gegen den Willen oder den Widerstand der Betroffenen zu agieren.

Alkoholabhängige leugnen in der Regel ihre Abhängigkeit, also kann eine Einsicht nicht immer erwartet werden. Einen Veränderungsprozess gegen den Willen von Betroffenen in Gang zu bringen ist durchaus möglich. Betroffene, denen – auch gegen ihren Willen – geholfen wurde, äußern sich danach

durchwegs positiv über die Rückmeldungen und Interventionen. Je früher Sie ansetzen, desto leichter fallen positive Veränderungen – trotzdem gibt es kein *zu spät*.

Im Gegensatz zu Kolleginnen und Kollegen haben Sie als Führungskraft

- **die Möglichkeit, konstruktiv Druck auszuüben, und**
- **die Verpflichtung, laut Stufenplan vorzugehen.**

Es wäre fachlich falsch, *zuzudecken, wegzuschauen, abzuwarten* usw., denn das ist ein Verlängern und Vergrößern des Problems. Moralisieren, Drohungen aussprechen oder nur Verständnis aufbringen setzt keine Veränderungen in Gang. Eine gezielte und konkrete Vorgehensweise dagegen schon.

## VERHALTEN, DAS BETROFFENEN, MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN SCHADEN KANN

**Falsch verstandene Solidarität/Freundschaft** schützt die Betroffenen davor, die vollen Auswirkungen des Alkohol-/Drogenkonsums und die damit verbundenen Konsequenzen zu erfahren. Damit kann die Gesamtsituation noch schwieriger werden.

**Wenn Sie Betroffenen Eigenverantwortlichkeit abnehmen** und durch Ihr Verhalten (Bemütern, Zudecken, Wegschauen usw.) zur Selbsttäuschung des/der Süchtigen beitragen. So ist das Suchtverhalten für ihn/sie kein Problem mehr, sondern wird zum Problem der anderen. Dieses Verhalten ist suchtfördernd: Betroffene fühlen sich nicht gefordert,

Eigenverantwortung zu übernehmen, und geben anderen Personen/Umständen die Schuld für sein/ihr Verhalten. Das bietet Rechtfertigung und Entschuldigung, weiterhin süchtig zu bleiben.

**Das Benützen von Abhängigen für eigene Vorteile** ist nicht hilfreich: Wenn Abhängige den Sündenbock für schlechte Arbeit der Gruppe zugeschoben bekommen; Abfalleimer für Arbeitsaufträge sind, die sonst niemand übernehmen will; für die Belustigung der anderen zuständig sind; als Ursache für schlechte Stimmungen im Team herhalten müssen usw.

## REDEN SIE NICHT ÜBER BETROFFENE, REDEN SIE MIT IHM ODER IHR!

### DENKEN SIE DABEI DARAN:

- Suchtkranken soll geholfen, Alkoholmissbrauch am Arbeitsplatz nicht geduldet werden.
- Vorrangiges Ziel ist das Einleiten von Hilfen und eine möglichst positive Veränderung.
- Sie sind nicht SuchtberaterIn oder TherapeutIn, sondern Führungskraft: Sie sind weder für Diagnosen noch für Therapien zuständig.
- Sucht ist kein moralisches Fehlverhalten, sondern eine Krankheit.
- Versuchen Sie nicht die Suchtprobleme zu lösen – weder die vermeintlichen *Ursachen* noch die *Folgeprobleme*.
- Setzen Sie Grenzen, lassen Sie sich nicht die Gesprächsführung aus der Hand nehmen.
- Lassen Sie sich nicht erpressen oder drohen.
- Nur der/die Abhängige selbst kann etwas gegen sein/ihr Problem tun. Sie können nur die Weichen zu Hilfsangeboten stellen.
- Abhängige haben viele Gründe, sich nicht verändern zu wollen. Wenn ihre Probleme durch die Aufgabe der Sucht größer oder sichtbarer werden, ist Abstinenz kein positives Ziel – und entsprechend groß der Widerstand. Wenn Sie zum/zur Betroffenen eine enge Bindung haben, empfiehlt es sich, das notwendige Gespräch von nächsthöheren Vorgesetzten führen zu lassen.

### DIE VORBEREITUNG

Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor:

- Fakten schriftlich zusammentragen (Anzeichen, Tatsachen, keine Gerüchte oder Ähnliches): Was – wann – wie – wo. Führen Sie ein Protokoll.
- Wichtig sind substanzbezogene Informationen, wie beobachtete Trunkenheit, leere Flaschen im Büro, Alkoholfahne usw., aber auch dazu passende Hinweise wie erhöhte Risikobereitschaft, Entfernen vom Arbeitsplatz, Fehler in der Arbeit, Stimmungsschwankungen usw.
- Ruhiger Rahmen und Zeit für das Vier-Augen-Gespräch (nicht zwischen Tür und Angel, am besten in der Früh).
- Überlegen Sie, wie sich das beanstandete Verhalten verändern muss – dies darf nicht erst im Gespräch ausgehandelt werden.
- Höchstwahrscheinlich wird der/die Betroffene Sie als GegnerIn erleben – stellen Sie sich darauf ein und überlegen Sie sich, wie Sie Ruhe bewahren können.

## DAS GESPRÄCH

Die betroffene Person soll von Ihnen klar hören, welches Verhalten beanstandet wird, was von ihm/ihr erwartet wird und wo welche Hilfsmöglichkeiten existieren.

- Ist der/die Betroffene betrunken oder leidet an zu starken Entzugerscheinungen: Schicken Sie ihn/sie nach Hause, kurz und formell abmahnen, Gespräch für den nächsten Tag festlegen.
- Der/die Betroffene soll klar erfahren, was man gesehen hat, seit wann und wie er/sie sich verändert hat. Das beanstandete Arbeits- und Sozialverhalten wird klar dargelegt, ebenso sich daraus ergebende Folgen und Probleme. *Es ist bemerkt worden und es bleibt dadurch im Augenmerk.*
- Der/die Betroffene soll dazu Stellung nehmen (zuerst Konfrontation, dann Anhörung).
- Verhandeln Sie nicht über Trinkmengen oder Trinkgründe. Lassen Sie sich nicht abwimmeln oder einkochen (Mitleid, Flehen, Ablenken usw).
- Zeigen Sie die dienstrechtlichen Konsequenzen auf.
- Das Gespräch muss unbedingt mit einer Vereinbarung/Auflage enden und mit einem Termin, wann die entsprechende Überprüfung stattfinden wird.

### GESPRÄCHSREGELN

- Sitzen Sie dem/der Betroffenen direkt gegenüber, in möglichst entspannter aber präsenter Körperhaltung. Halten Sie Augenkontakt. Gestikulieren Sie nicht drohend mit Finger, Handflächen, Kugelschreiber oder ähnlichem.
- Bleiben Sie einfach, aber klar in den Formulierungen. Keine Diagnosen oder Deutungen.
- Vertreten Sie sich selbst in Ihren Aussagen: Verwenden Sie *ich* statt *man*.
- Wiederholen Sie Unkonkretes/Schwammiges des/der Betroffenen mit anderen Worten (möglichst ohne zu interpretieren), damit Dinge eindeutig formuliert sind.

#### Stellen Sie offene Fragen

Offene Fragen lassen persönliche Antworten zu und helfen, von sich selbst zu berichten, z. B.: *Welchen Stellenwert hat der Alkohol in Ihrem Leben?*

Geschlossene Fragen lassen nur Ja-/Nein-Antworten zu und erzeugen eher Widerstand, z. B.: *Sie sind schon AlkoholikerIn, stimmt's?*

#### Sie führen das Gespräch

Bleiben Sie freundlich und hören Sie ruhig zu. Unterbrechen Sie, wenn Ablenkmanöver oder Abschweifungen stattfinden. Beenden Sie das Gespräch rechtzeitig, mit einer klaren Zusammenfassung der Vereinbarung und der Festlegung der weiteren Schritte.

### FALLEN, IN DIE MAN TAPPEN KANN

- Sich durch Trinkgründe erweichen lassen: Probleme zu Hause, Probleme mit der Arbeit ... Vor Mitleid oder aus der Überzeugung, diese Gründe/Probleme müssen behoben werden, wird das Trinkverhalten außer Acht gelassen.
- Betroffene wollen unkonkrete Abmachungen treffen, wie: *Es soll sich bessern* – was – wie – bis wann bleibt dabei unklar.
- Geheimnisse, die unbedingt geheim bleiben müssen, werden als Grund vorgebracht und *müssen zwischen uns bleiben*. Das macht ein Dazuschalten von Hilfsmöglichkeiten unmöglich.

### AKUTFÄLLE

- Bei gefährlichen Tätigkeiten (Maschinen bedienen, Güter-/Menschentransporte ...) herrscht aus Sicherheitsgründen ausnahmslos striktes Konsumverbot. Bei Verdachtsmomenten muss die Inbetriebnahme/Ausübung der Tätigkeit umgehend unterbunden werden.
- Bei Trunkenheit soll der/die Betroffene mit der korrekten Begründung nach Hause geschickt werden. Er/sie darf nicht mit dem eigenen Pkw fahren (Fürsorgepflicht des Dienstgebers). Um eine Eskalation zu verhindern, sollte die Konfrontation mit den Konsequenzen des Handelns erst am nächsten Tag stattfinden.
- Erscheint jemand stark berauscht (kaum ansprechbar, übergibt sich, Anfälle ...): Notarzt/Notärztin rufen und einliefern lassen.
- Erste Hilfe sollten Sie notfalls auch leisten (auch wenn Ihre Fähigkeiten schon eingerostet sind): Nicht *schlechte* Hilfe kann geahndet werden, sondern deren Unterlassung.
- Für die Folgen einer eigenmächtigen Heilbehandlung, z. B. eine komatöse Person *den Rausch ausschlafen zu lassen*, sind Sie verantwortlich. Wenn Sie sich unsicher fühlen, zögern Sie also nicht: Notarzt/Notärztin rufen.
- Tobsuchtsanfällen, gefährlichen Drohungen und anderen Offizialdelikten als solchen begegnen: Exekutive verständigen.
- Erscheint ein/e DienstnehmerIn wegen Alkoholmissbrauchs nicht am Arbeitsplatz und ist er/sie nicht nachweislich suchtkrank, gilt dies als unrechtmäßiges Fernbleiben wegen grob fahrlässig herbeigeführter Krankheit.

# ERSTANSPRECHPERSONEN

Die in den Organisationen der Stadt Graz eingesetzten Erstansprechpersonen (EAP) unterstützen bei der Umsetzung der vom Gesundheitsausschuss beschlossenen Maßnahmen und sind Verbindungsglied zu den Beschäftigten. Die Erstansprechpersonen wählen aus ihrer Mitte eine Sprecherin bzw. einen Sprecher. Der/die SprecherIn der EAP gehört dem Fachbeirat des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit Stimmrecht an und bringt Maßnahmenvorschläge der EAP ein.

## AUSBILDUNG

Die Grundausbildung gliedert sich in 5 Module (72 Unterrichtseinheiten) mit den Schwerpunkten Betriebliche Suchtprävention und Gesundheitsmanagement. Nach Ende der Ausbildung erhalten die AbsolventInnen ein Zertifikat.

### Ausbildungsziele

- Erwerben von allgemeinem und spezifischem Wissen zum Thema Sucht
- Kompetenz erwerben, um Erstgespräche durchzuführen
- Kennenlernen wichtiger suchtspezifischer Einrichtungen und Selbsthilfeorganisationen
- Planung und Durchführung von innerbetrieblichen Präventivmaßnahmen
- Interne und externe Vernetzung

### Teilnahmevoraussetzungen

- Seit mindestens 10 Jahren bei der Stadt Graz beschäftigt und noch mindestens 10 Jahre bis zum errechneten Pensionsantritt.
- Kritikfähigkeit – die Fähigkeit, Kritik konstruktiv zu äußern und auch annehmen zu können.
- Konfliktfähigkeit – die Fähigkeit, mit zwischenmenschlichen Konflikten umgehen zu können.
- Reflexionsfähigkeit – die Fähigkeit, die eigenen Rollen im Umgang mit anderen wahrzunehmen.
- Insgesamt hohe Akzeptanz im kollegialen Umfeld und bei Vorgesetzten aufgrund sozialer und persönlicher Kompetenzen.
- Nominierung durch die Abteilungsleitung/Geschäftsführung.

## RECHTE UND PFLICHTEN

1. Die internen Erstansprechpersonen des Hauses Graz werden aufgrund ihrer freiwillig erklärten Bereitschaft auf einen unbegrenzten Zeitraum bestellt. Zur Qualitätssicherung sind sie zur regelmäßigen Fortbildung<sup>1</sup> und zur Teilnahme an Besprechungen<sup>2</sup> verpflichtet.
2. Die internen Erstansprechpersonen bieten betroffenen Beschäftigten sowie Vorgesetzten<sup>3</sup> Unterstützung an, um bereits im Vorfeld Suchtprobleme bewältigen und Therapiebereitschaft wecken zu können. Sie werden nur auf Wunsch von Betroffenen tätig. Die Tätigkeit<sup>4</sup> der Erstansprechpersonen ersetzt nicht die Inanspruchnahme einer professionellen Suchthilfe. Die Unterstützung schließt gegebenenfalls auch die Begleitung von Betroffenen in Beratungseinrichtungen und den Kontakt zu Betroffenen während einer stationären Maßnahme ein.
3. Die EAP sind im Rahmen ihrer Tätigkeit an Weisungen nicht gebunden und unterliegen der Schweigepflicht. Sie dürfen in ihrer Tätigkeit nicht behindert und in ihrer beruflichen Entwicklung nicht benachteiligt werden.
4. Die Dokumentation ihrer Tätigkeit ist streng vertraulich. Anonymisierte Daten für die Evaluation werden einmal jährlich per Standardformular an die Interne Krisenprävention und -intervention weiter geleitet.
5. Arbeits- und disziplinarrechtliche Zuständigkeiten werden durch die Tätigkeit der Erstansprechpersonen nicht berührt.
6. Die EAP nehmen ihre Tätigkeit unentgeltlich wahr. Diese ist in der Regel während der Dienstzeit auszuüben und hat keine Minderung der Bezüge (einschließlich Zulagen, Zuschlägen und sonstigen Entschädigungen) zur Folge. Muss die Tätigkeit außerhalb der eigenen Dienstzeit erfolgen, handelt es sich um anrechenbare Dienstzeit (1:1). Auf den Dienst ist Rücksicht zu nehmen: Der/die Vorgesetzte wird – ohne Benennung der Inhalte – über das Tätigwerden informiert.
7. Präventive Aktivitäten (Informationsveranstaltungen, Auflegen von Infomaterial u. ä.) können von den magistratsinternen Erstansprechpersonen in ihren Dienststellen durchgeführt werden. Darüber und über die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen ist der Abteilungsvorstand/die Abteilungsvorständin zu informieren und die Zustimmung einzuholen.
8. Die Erstansprechpersonen können – nach vorausgehender Information der Internen Krisenprävention und -intervention – ihre Tätigkeit jederzeit beenden. Der Magistratsdirektor kann die Bestellung aus wichtigem Grund widerrufen.
9. Im Falle der Befangenheit können Erstansprechpersonen die Betreuung ablehnen. Sie sind aber verpflichtet, den betroffenen Bediensteten andere Möglichkeiten der Unterstützung aufzuzeigen bzw. Betroffene an eine andere Erstansprechperson weiter zu verweisen.

1) Innerhalb von 5 Jahren sind mindestens 40 Stunden (5 Tage) Fortbildung nachzuweisen.

2) Die Besprechungen finden zwei Mal jährlich statt, die Organisation erfolgt durch die MD-Interne Krisenprävention und -intervention.

3) Eventuelle Rollenkonflikte im Zusammenhang mit Vorgesetzten, denen die Erstansprechperson unterstellt ist, sind zu berücksichtigen.

4) Richtwert: 3 Gespräche/Person.



# INTERNES KONFLIKT- MANAGEMENT

**Konfliktfreie Orte gibt es nicht.** Wo sich Menschen aufhalten, kann es zu Spannungen kommen. Somit sind Konflikte in der Arbeitswelt nichts Ungewöhnliches: Die meisten Menschen verbringen etwa die Hälfte ihres Erwachsenenlebens in ihrem beruflichen Umfeld. Aber Konflikte beeinflussen das Betriebsklima, stören Arbeitsabläufe und Arbeitsbeziehungen. Dadurch beeinträchtigen sie die Effektivität von Organisationen und verursachen Kosten.

**Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung hilft Kosten zu sparen.** Außerdem profitieren von der Förderung einer entsprechenden Konfliktkultur alle Beteiligten. Die Beschäftigten, weil die Arbeit in einem angenehmen, konfliktfreien Umfeld leichter fällt. Die Dienstgeber, weil

motiviert, einsatzbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen.

**Durch bewussten, systematischen und zielgerichteten Umgang mit Konflikten wird eine konstruktive Konfliktbewältigung möglich.** Dadurch wird die Eskalation von Konflikten verhindert und Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing vorgebeugt.

**Darüber hinaus trägt ein organisationsübergreifendes Konfliktmanagementsystem zu einer Organisationskultur der gemeinsamen Identifikation bei.** Erkennbar an einem partnerschaftlichen, respektvollen und fairen Verhalten am Arbeitsplatz.

## ZIELE

- Erkennen von entstehenden Konflikten/ Aktivierung von internen Ressourcen zur frühen Bearbeitung von Konflikten
- Interne/externe Ressourcen für die Bearbeitung von Konflikten mit Ausweitung des sozialen Rahmens und/oder hoher Eskalationsstufe
- Nutzung von Konflikten als Potenzial für Veränderung
- Diversity-Aspekt: ein partnerschaftliches Miteinander auf der Basis der Vielfalt der Beschäftigten und des Abbaus von Stereotypen und Vorurteilen
- Beitrag zur Corporate Identity und Corporate Governance (Corporate Behavior)

## NUTZEN

- Entwicklung von persönlicher Konfliktfähigkeit (Beteiligte) und von Konfliktfestigkeit (Organisation)
- Entlastung der Führungskräfte
- Steigerung der Produktivität durch Optimierung von Prozessen
- Reduktion der Konfliktkosten
- Positives Image (Corporate Social Responsibility)
- Etablierung eines achtsamen Managements und einer Verantwortungskultur

## MÖGLICHKEITEN DER KONFLIKTLÖSUNG

**Konflikte sind je nach ihrer Art**, des zeitlichen Verlaufs von der Entstehung bis zur Inanspruchnahme von Unterstützung und der Anzahl der Beteiligten unterschiedlich niedrig oder hoch eskaliert. Entsprechend dieses Eskalationsgrades werden verschiedene Methoden der Konfliktregulierung angewandt.

**Für eine möglichst frühzeitige Konfliktbearbeitung werden KonfliktlotsInnen (KL) eingesetzt.** Die Auswahl, Ausbildung sowie Rechte und Pflichten der KL sind geregelt. Ihre Tätigkeit ist im Konfliktbuch detailliert beschrieben.

**Von allen Beschäftigten wird erwartet**, dass sie sich konstruktiv und aktiv an Konfliktlösungen in ihrem Arbeitsumfeld beteiligen und frühzeitig eingreifen, um die Eskalation von Konflikten zu verhindern.

### KONFLIKTBERATUNG

Konfliktlotsin/Konfliktlotse unterstützt Konfliktbeteiligte oder Führungskräfte in Einzelgesprächen bei der Entwicklung einer Übersicht über den Konflikt und seine Auswirkungen, die günstigste Vorgehensweise und die sinnvollen Techniken.

### KONFLIKTMODERATION

Teams moderieren Klärungsprozesse bei Konflikten zwischen Kolleginnen und Kollegen oder Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### KONFLIKTCOACHING

Konfliktlotse/Konfliktlotsin begleitet Konfliktbeteiligte oder Führungskräfte bei der selbständigen Klärung eines Konflikts.

### MEDIATION

Das Konfliktlösungsverfahren. Mediatorin/Mediator fördert systematisch die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien mit anerkannten Methoden.  
Ziel: Beteiligten eine von ihnen selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen.



# KONFLIKTKULTUR.

**Wir lösen Konflikte möglichst rasch mit Respekt und Wertschätzung.**

AUSZUG AUS DEN FÜHRUNGSRUNDSÄTZEN DER STADT GRAZ.



## BEGRIFFE UND IHRE BEDEUTUNG

### DISKRIMINIERUNG

Jede Form von Benachteiligung, Nichtbeachtung, Ausschluss oder Ungleichbehandlung von einzelnen Menschen oder Gruppen auf Grund angedichteter oder in einem bestimmten Zusammenhang nicht relevanter Merkmale.

#### BEISPIELE

- Verächtlichmachende Äußerungen oder Handlungen gegen Bedienstete wegen deren Abstammung, Religion, Nationalität, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Behinderungen, familiärer oder sozialer Verhältnisse, persönlicher Eigenheiten, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung.

### SEXUELLE BELÄSTIGUNG

Wenn ein der sexuellen Sphäre zugehöriges Verhalten gesetzt wird, das die Würde einer Person beeinträchtigt oder dies bezweckt und für die betroffene Person unerwünscht, unangebracht, entwürdigend, beleidigend oder anstößig ist.

#### BEISPIELE

- unerwünschter Körperkontakt
- anzügliche Bemerkungen, Kommentare und Witze zur Person
- Zeigen von pornografischen Darstellungen (auch am PC)
- Aufforderung zu sexuellen Handlungen
- Andeutungen, dass sexuelles Entgegenkommen berufliche Vorteile bringen oder Nachteile abwenden könnte

### MOBBING

Eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter KollegInnen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit, mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.

Viele Formen der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz können Mobbing sein. Sexuelle

Übergriffe sind häufig mit weiterem Mobbingverhalten gepaart. Oft werden von Mobbing Betroffene auch zusätzlich zu Opfern sexueller Belästigung.

Ungeklärte Konflikte im Vorfeld können Ursache und Auslöser für Mobbing sein. In diesem Sinne ist Mobbing der chronifizierte Endzustand einer misslungenen Konfliktbehandlung.

**Kein Mobbing** sind einmalige Konflikte, Auseinandersetzungen über Dienstpflichtverletzungen oder einzelne Konflikte, die bei jeder Zusammenarbeit auftreten können.

#### BEISPIELE

- Verleumden von Bediensteten oder deren Familien
- absichtliches Zurückhalten von arbeitsrelevanten Informationen
- Beschimpfungen, Drohungen und Erniedrigungen
- unwürdige Behandlung durch Vorgesetzte, wie z. B. Zuteilung unlösbarer, sinnloser oder gar keiner Aufgaben
- negative Darstellungen in der Öffentlichkeit, wie z. B. widerrechtliche Preisgabe innerdienstlicher Angelegenheiten (beispielsweise an die Medien) mit der Absicht, Einzelne oder Gruppen in Verruf zu bringen

## STALKING

Das obsessive Verfolgen einer Person, das von dieser als unerwünscht und grenzverletzend wahrgenommen wird.

### BEISPIELE

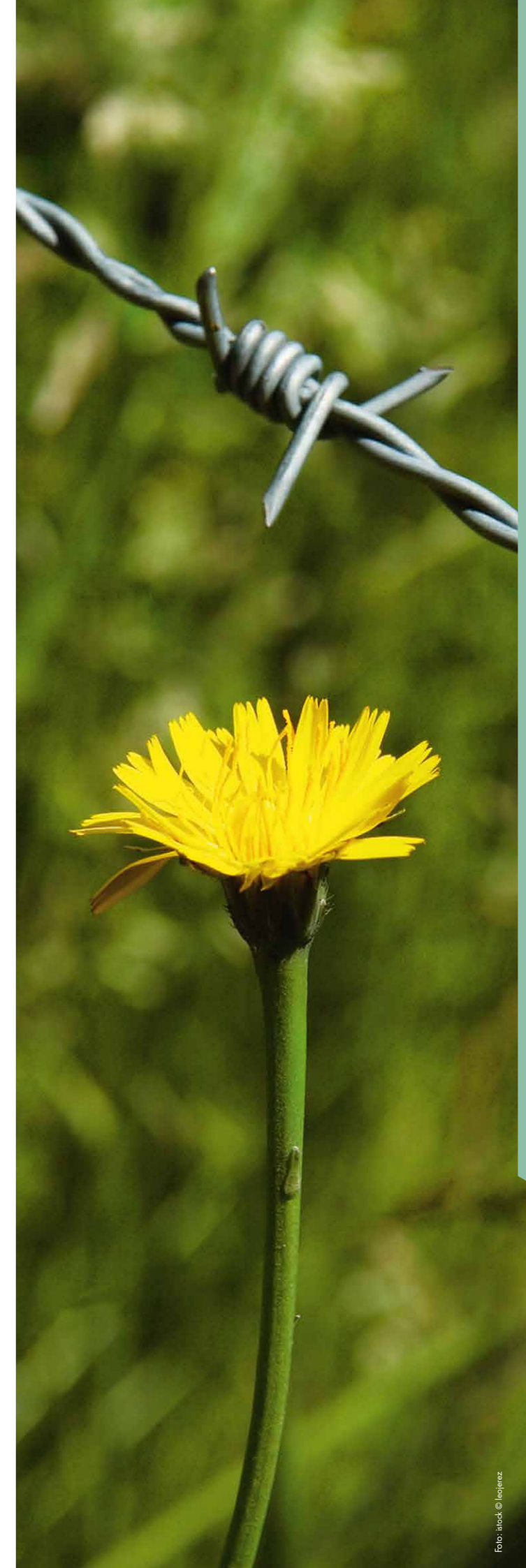
- Telefonanrufe, SMS, E-Mails zu allen Tages- und Nachtzeiten
- Unerwünschte Liebesbezeugungen: Liebesbriefe, Blumen, Geschenke
- Bestellen von Waren, Abonnieren von Zeitschriften etc. unter dem Namen des Opfers
- Häufige Präsenz in der Nähe der Wohnung oder Arbeitsstelle des Opfers
- Verleumdungen, zum Beispiel gegenüber dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin
- Falsche Verdächtigungen des Opfers bei der Polizei oder der Staatsanwaltschaft

## CYBER-MOBGING

Fortgesetzte Belästigung über digitale Medien (Internet: Soziale Netzwerke, Chats, Messenger, E-Mails ...; Handy: SMS, Anrufe, Messenger, Handyfotos und -videos ...).

### BEISPIELE

- Eine Person für eine größere Zahl von Menschen wahrnehmbar in der Ehre verletzen (z. B. Gerüchte/Beschimpfungen im Internet veröffentlichen)
- Tatsachen oder Bildaufnahmen des höchstpersönlichen Lebensbereiches einer Person ohne deren Zustimmung für eine größere Zahl von Menschen wahrnehmbar machen (z. B. peinliche Fotos/Videos verbreiten)



# RICHTLINIE ZUM ERHALT UND ZUR FÖRDERUNG EINES POSITIVEN ARBEITSKLIMAS

## VEREINBARUNG

Auf Grundlage der Richtlinie zum Erhalt und zur Förderung eines positiven Arbeitsklimas vom Dezember 2002 wird ein gemeinsames Konfliktmanagementsystem im Magistrat der Landeshauptstadt Graz, in der GBG Gebäude- und Baumanagement Graz GmbH und in der ITG Informationstechnik Graz GmbH eingerichtet und folgende Vereinbarung<sup>1</sup> abgeschlossen:

- zum konstruktiven Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz
- zur Verhinderung von Eskalation von Konflikten am Arbeitsplatz
- zur Vorbeugung von Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz

## ZIEL UND ZWECK DER RICHTLINIE

Magistrat Graz, GBG GmbH und ITG GmbH erkennen in Wahrnehmung der Verantwortung und Fürsorgepflicht für ihre Beschäftigten die Notwendigkeit zur umfassenden Förderung des Arbeitsfriedens und der Bekämpfung von Verstößen gegen die Menschenwürde, wie Diskriminierung, sexuelle Belästigung, Mobbing und Stalking.

Mit der Richtlinie sollen geeignete Maßnahmen festgelegt werden, die unmittelbar nach Bekanntwerden eines verletzten Arbeitsfriedens oder von Repressalien gegen einzelne Personen oder gegen Gruppen von Mitarbeitenden Platz greifen, um ein von gegenseitigem Respekt getragenes Miteinander am Arbeitsplatz sicherzustellen und einen bestmöglichen Dienstbetrieb zu gewährleisten. Damit soll aber auch schon im Vorfeld möglicher Konflikte ihrer Entstehung entgegen gewirkt werden.

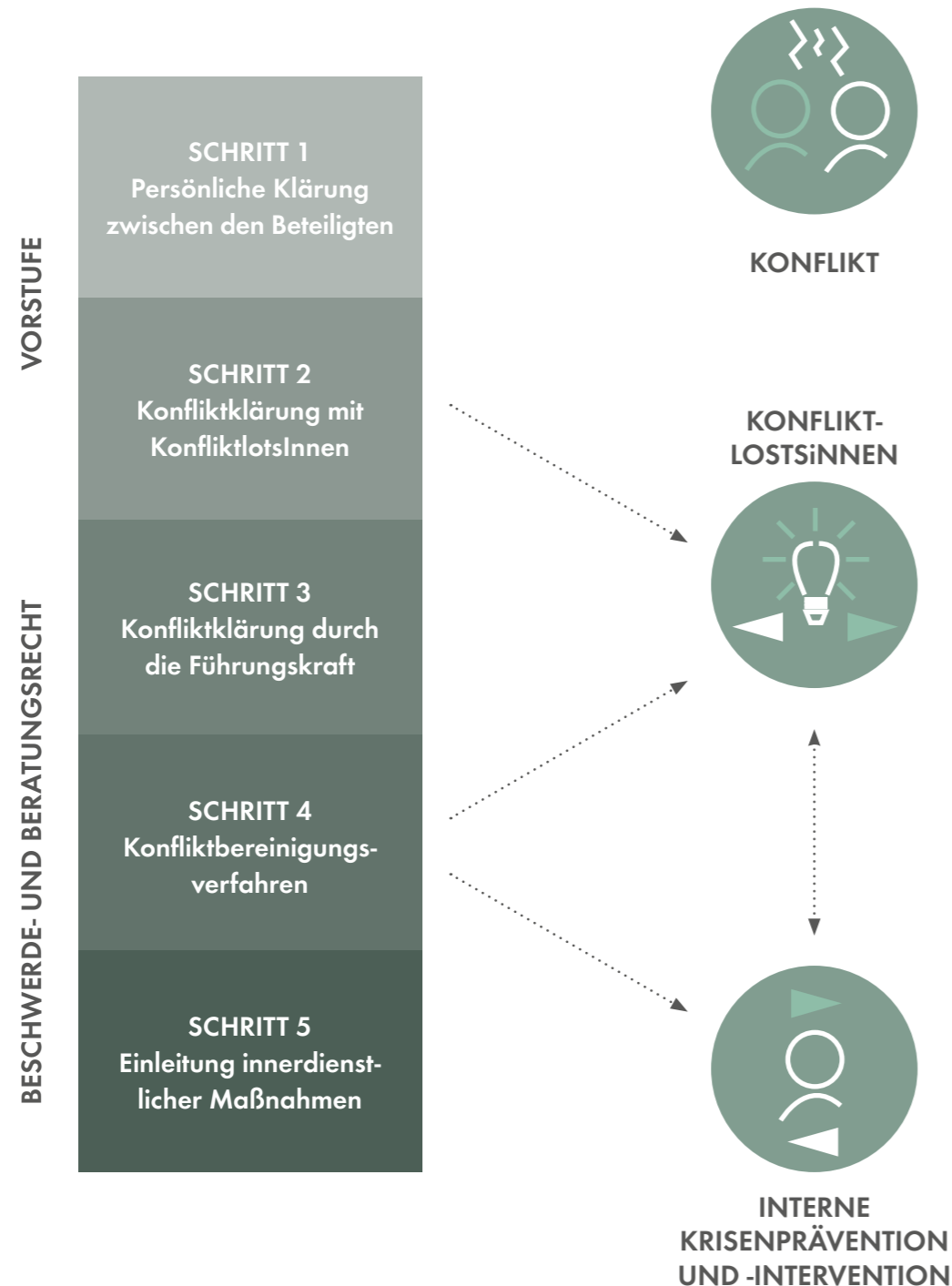
<sup>1</sup>) Adäquat zu dieser Richtlinie gilt die Betriebsvereinbarung der Holding Graz für alle Beschäftigten der Holding Graz.

## ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE

- Führungskräfte sind Vorbild. Sie müssen einen vorurteilsfreien, wertschätzenden Umgang und eine konstruktive Konfliktlösung aktiv fördern und unterstützen.
- Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist verpflichtet, an der Erhaltung des Arbeitsfriedens und eines menschenwürdigen Arbeitsklimas mitzuwirken.
- Die Persönlichkeit jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters ist zu respektieren.
- Verstöße gegen die Menschenwürde am Arbeitsplatz bedeuten schwerwiegende Störungen des Arbeitsfriedens, denn sie können Unsicherheit, Stress, Einengung, menschliches Leid und schließlich gesundheitliche Schäden begründen.
- Zu den Verstößen gegen die Menschenwürde gehören insbesondere bewusste, gezielte oder grob fahrlässige Herabwürdigungen von Kolleginnen und Kollegen. Sie stellen Dienstpflichtverletzungen dar, unter bestimmten Voraussetzungen können solche Handlungen auch sonstige verwaltungs- oder strafrechtliche Konsequenzen bzw. Schadenersatzansprüche nach sich ziehen (z. B. eine sexuell Belästigte/ein sexuell Belästigter hat nach § 17 des Landesgleichbehandlungsgesetzes Anspruch auf Schadenersatz; § 105 Strafgesetzbuch sieht eine Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr für diejenigen vor, die andere Personen mit Gewalt oder durch gefährliche Drohung zu Handlungen, Duldung oder Unterlassung nötigen).
- Vorgesetzte haben daher im Sinne dieser Richtlinie bei Verletzungen der Menschenwürde am Arbeitsplatz, dazu zählen insbesondere Diskriminierung, sexuelle Belästigung, Mobbing und Stalking, einzuschreiten.

## KONFLIKTBEARBEITUNG

Das Verfahren der Konfliktbearbeitung ist folgendermaßen untergliedert:



## STUFENPLAN

### SCHRITT 1

#### PERSÖNLICHE KLÄRUNG

Grundsätzlich sollen Konflikte nicht delegiert, sondern dort geklärt werden, wo sie entstanden sind. Daher haben die beteiligten Personen zu versuchen, den Konflikt auf direkte Weise zu lösen (z. B. durch klärende Gespräche).

### SCHRITT 2

#### KONFLIKTLOTSINNEN

Sollte die persönliche Klärung nicht möglich sein, können sich sowohl Vorgesetzte als auch Beteiligte zwecks Konfliktberatung, Konfliktcoaching oder Konfliktmoderation an KonfliktlotsInnen wenden.

### SCHRITT 3

#### BESCHWERDE- UND BERATUNGSRECHT BEI KONFLIKTEN

Sehen sich Beschäftigte einer Konfliktsituation ausgesetzt, so haben sie das Recht, sich bei ihren unmittelbaren Vorgesetzten zu beschweren. Sind diese in die Konfliktsituation involviert, können sich die Bediensteten an die nächsthöheren Vorgesetzten wenden.

Die jeweiligen Abteilungsleitungen sind von der Beschwerde zu informieren. Beim Magistratsdirektor können sich Betroffene beschweren, wenn der Finanzdirektor/der Baudirektor oder die Abteilungsleitungen in den Konflikt involviert sind. Beim Geschäftsführer der GBG bzw. ITG können sich Betroffene beschweren, wenn die Referatsleitungen in den Konflikt involviert sind. Dieses Beschwerderecht hat keine Auswirkungen auf den beruflichen Werdegang.

## SCHRITT 4

### KONFLIKTBEREINIGUNGSVERFAHREN

Die unmittelbar zuständigen Vorgesetzten haben zu versuchen, den Konflikt zu lösen (z. B. durch Vermittlung zwischen den Beteiligten). Sowohl die Vorgesetzten als auch die Beteiligten können jederzeit die Interne Krisenprävention und -intervention zur Klärung der weiteren Vorgehensweise, zur Mediation und/oder zur Erarbeitung eines gemeinsamen Lösungsvorschlages heranziehen. Der Lösungsvorschlag bzw. das Ergebnis der Konfliktberatung ist den Vorgesetzten und den Beteiligten sowie den zuständigen Abteilungsleitungen mitzuteilen. Sind für diesen Lösungsvorschlag Maßnahmen anderer Stellen erforderlich (z. B. Versetzung), sind diese den verantwortlichen Abteilungs-, Bereichs- oder Referatsleitungen zur Durchführung vorzuschlagen.

## SCHRITT 5

### KONFLIKTLÖSUNG SCHEITERT

Kann innerhalb angemessener Frist durch Maßnahmen eine Konfliktlösung nicht herbeigeführt werden, ist der Magistratsdirektor/Geschäftsführer zur Einleitung etwaiger innerdienstlicher Maßnahmen zu informieren. Als letzte Konsequenz sind auch arbeits- oder dienstrechtliche Maßnahmen möglich.

### EINBINDUNG WEITERER AKTEURE

Betroffene können zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens die Personalvertretung bzw. den Betriebsrat, die Behindertenvertretung, die Gleichbehandlungsbeauftragte oder eine andere Person ihres Vertrauens hinzuziehen.

### VERTRAULICHKEIT

Von allen Beteiligten und Personen, die Kenntnisse über das Verfahren erlangen, ist über Informationen und Vorkommnisse des Verfahrens, insoweit persönliche Daten und Schicksale zur Sprache kommen, absolutes Stillschweigen zu bewahren.

## PRÄVENTIVE MASSNAHMEN

### Fortbildung für Führungskräfte

Konfliktkompetenz ist eine wichtige Führungskompetenz. Daher werden Führungskräftebildungen und Führungcoachings, die die Konfliktfähigkeit der Beschäftigten mit Personalverantwortung fördern und die Vorgesetzten zur Prävention bzw. zur Lösung von Konfliktfällen befähigen, angeboten.

### Fortbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Allen Beschäftigten wird im Rahmen der Verwaltungsakademie Graz die Teilnahme an Seminaren zur Erweiterung ihrer Konfliktkompetenz ermöglicht.

### Informationen

Auf Antrag der Abteilungsleitung/Geschäftsführung oder der Personalvertretung/des Betriebsrates sind Informationsveranstaltungen durch die Interne Krisenprävention und -intervention in der Dienststelle durchzuführen. Alle Beschäftigten der genannten Organisationen sind über diese Richtlinie zu informieren. Dies gilt insbesondere auch für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## GELTUNGSBEREICH UND GELTUNGSDAUER

Die Richtlinie gilt für alle Beschäftigten des Magistrates Graz, der GBG GmbH und der ITG GmbH. Die Rechte und Pflichten der Dienst-/Arbeitgeber, der Personalvertretung/des Betriebsrates, der Behindertenvertretung sowie der Gleichbehandlungsbeauftragten bleiben unberührt. Die Richtlinie tritt am 1. 8. 2012 in Kraft und ersetzt die bis dahin gültige Richtlinie vom Dezember 2002. Sich aus der Umsetzungspraxis ergebende sinnvolle Änderungen bedürfen der Schriftform, erfordern jedoch keine Kündigung der Richtlinie.

# KONFLIKTLOTSINNEN

## Die in den Organisationen eingesetzten KonfliktlotsInnen sind

- von ihrer Abteilungsleitung/Geschäftsführung nominiert,
- auf Grund ihrer freiwillig erklärten Bereitschaft tätig und
- für einen unbegrenzten Zeitraum bestellt.

Die arbeits- und disziplinarrechtlichen Zuständigkeiten werden durch die Tätigkeit der KonfliktlotsInnen nicht berührt.

## Die KonfliktlotsInnen sind

- Teil des internen Konfliktmanagementsystems und
- bearbeiten im Vorfeld die jeweiligen Aufgaben.
- Sie bereiten durch ihr vorbildhaftes Verhalten im Konfliktfalle den Weg für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten und
- unterstützen die Umsetzung der *Richtlinie zum Erhalt und zur Förderung eines positiven Arbeitsklimas*.

Die KonfliktlotsInnen wählen aus ihrer Mitte eine Sprecherin bzw. einen Sprecher. Diese/ Dieser leitet Vorschläge der KonfliktlotsInnen für präventive Maßnahmen oder organisatorische Verbesserungen an die Interne Krisenprävention und -intervention weiter.

## AUSBILDUNG

Die Grundausbildung gliedert sich in vier Module (64 Unterrichtseinheiten) mit den Schwerpunkten Konfliktberatung, Konfliktcoaching, Konfliktklärung und Praxistraining. Nach Ende der Ausbildung erhalten die AbsolventInnen ein Zertifikat.

### Ausbildungsziele

- Erwerben von allgemeinem und spezifischem Wissen zum Thema Konflikt
- Kompetenz erwerben, um Einzelpersonen bei Konflikten zu beraten, Konfliktbeteiligte oder Führungskräfte bei der selbständigen Klärung eines Konflikts zu coachen, bei Konflikten zwischen den Beteiligten zu vermitteln

## AUFGABEN

Die Aufgaben und die Vorgehensweise der KonfliktlotsInnen sind im Konflikthandbuch detailliert festgelegt.

## RECHTE UND PFLICHTEN

### Verschwiegenheit

Die KonfliktlotsInnen unterliegen über alle ihnen in ihrer Funktion bekannt gewordenen Informationen der Schweigepflicht, auch über ihre Tätigkeit hinaus. Sie sind nicht an Weisungen gebunden und dürfen in ihrer Tätigkeit nicht behindert und in ihrer beruflichen Entwicklung weder benachteiligt noch begünstigt werden.

### Allparteilichkeit und Neutralität

Die KonfliktlotsInnen sind dazu verpflichtet, in Konflikten Neutralität und Allparteilichkeit zu wahren. Sie können daher nicht in einem Konflikt vermitteln, von dem sie direkt oder indirekt betroffen oder an dem sie in irgendeiner Form beteiligt sind.

### Abklärung der Ergebnisoffenheit

KonfliktlotsInnen übernehmen nur dann eine der angeführten Aufgaben, wenn in der Angelegenheit noch keine personelle oder sonstige Entscheidung getroffen worden ist.

### Weitervermittlung

Bei Befangenheit und/oder Verhinderung sind die KonfliktlotsInnen verpflichtet, die Kontaktaufnahme mit anderen KonfliktlotsInnen anzubieten.

In folgenden Situationen sind die KonfliktlotsInnen verpflichtet, die Interne Krisenprävention und -intervention zur Klärung der weiteren Vorgehensweise einzuschalten:

- bei Fällen, die nicht in den Zuständigkeitsbereich der KonfliktlotsInnen fallen, wie z. B. Mobbing oder sexuelle Belästigung
- bei eskalierten Konflikten
- auf Wunsch der Beteiligten
- bei persönlicher oder fachlicher Überforderung
- wenn innerhalb angemessener Frist eine Konfliktlösung nicht herbeigeführt werden kann.

# KONFLIKTLOTSINNEN

## Dokumentation

Die Dokumentation der Tätigkeit der KonfliktlotsInnen ist vertraulich. Während der Fallbearbeitung bewahren sie ihre Dokumente sicher auf. Sie verpflichten sich, die Dokumentation unmittelbar nach Ende ihrer Aufgabe zu vernichten. Die bei einer Konfliktmoderation getroffenen Vereinbarungen sind festzuhalten. Für die regelmäßige Evaluation werden halbjährlich anonymisierte Daten mittels Standardformular an die Interne Krisenprävention und -intervention übermittelt.

## Feedback

Ein Standardformular kann nach Inanspruchnahme der Dienstleistung ausgehändigt werden. Ziel: laufende Selbstreflexion und Verbesserung der Tätigkeit der KonfliktlotsInnen.

## Zeitliche Rahmenbedingungen

Die KonfliktlotsInnen arbeiten unentgeltlich und in der Regel während der Dienstzeit. Ihre Tätigkeit hat keine Minderung der Bezüge einschließlich Zulagen, Zuschlägen und sonstigen Entschädigungen zur Folge.

Auf dienstliche Erfordernisse ist Rücksicht zu nehmen: Die Führungskraft wird ohne Benennung der Gegenstände über das Tätigwerden des Konfliktlotsen/der Konfliktlotsin informiert. Findet die Tätigkeit außerhalb der eigenen Dienstzeit statt, ist die anrechenbare Dienstzeit (1:1) vorher mit der Führungskraft abzustimmen.

Die KonfliktlotsInnen sind zur regelmäßigen Fortbildung (mindestens 40 Stunden in fünf Jahren) und zur Teilnahme an Besprechungen (zwei Mal jährlich) verpflichtet. Um eine Balance mit ihrer betrieblichen Tätigkeit zu wahren, wird der zeitliche Aufwand bei den einzelnen KonfliktlotsInnen evaluiert.

## Räumliche Rahmenbedingungen

Den KonfliktlotsInnen werden für ihre Tätigkeit Räume der Internen Krisenprävention und -intervention zur Verfügung gestellt. Der Besprechungsraum bzw. Seminarraum muss von den KonfliktlotsInnen vorher bei den jeweils Zuständigen reserviert werden.

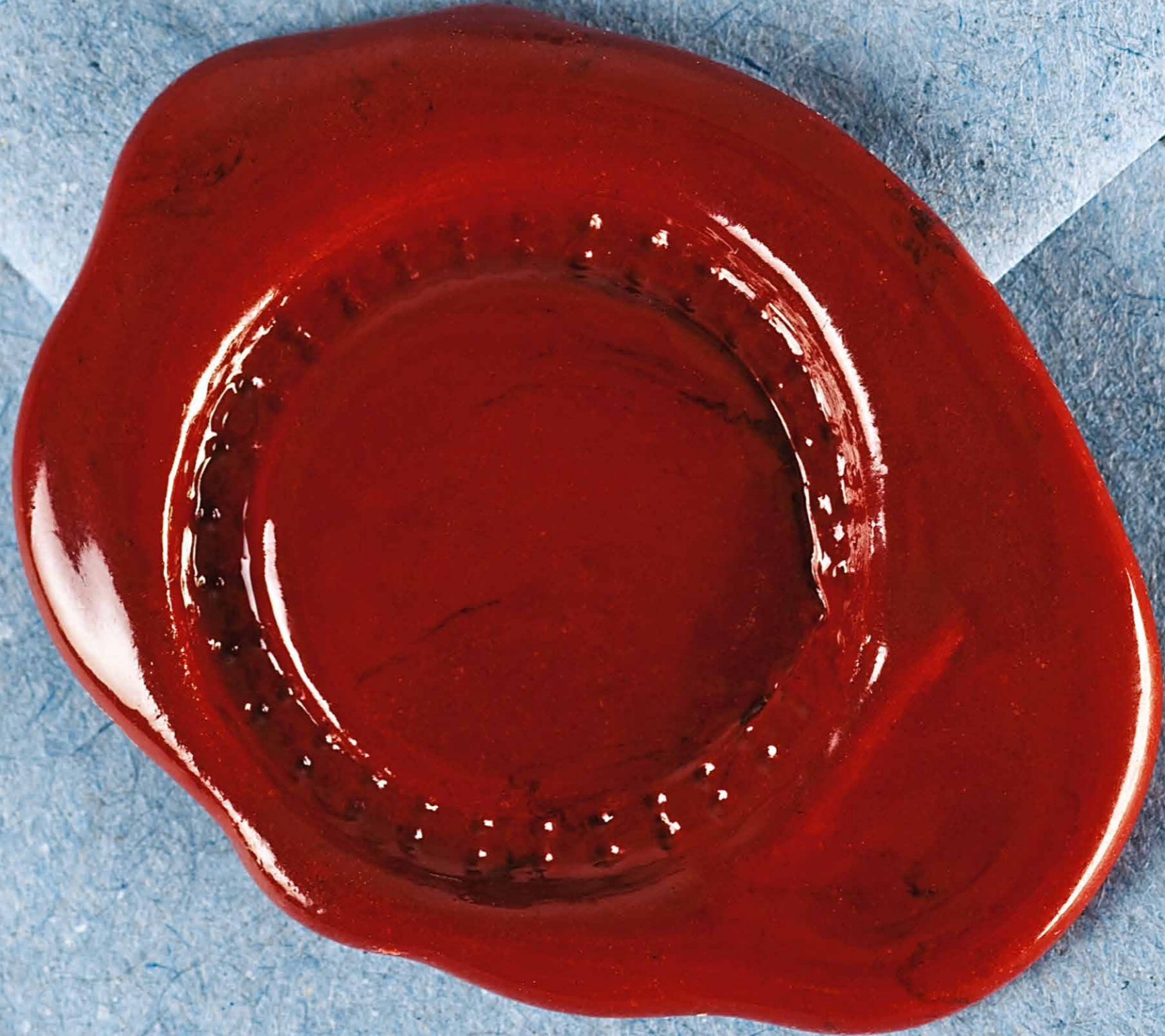
## Beendigung der Funktion als Konfliktlotsin oder Konfliktlotse

Die KonfliktlotsInnen können ihre Funktion jederzeit ohne Benachteiligung oder negative Auswirkung auf ihre berufliche Tätigkeit zurücklegen.

Der Magistratsdirektor, der Geschäftsführer der GBG GmbH oder der Geschäftsführer der ITG GmbH kann die Bestellung von KonfliktlotsInnen aus wichtigen Gründen widerrufen.

Für eine positive Beendigung der Tätigkeit gibt es vor dem Austritt ein klärendes Gespräch mit der Internen Krisenprävention und -intervention, bei Unstimmigkeiten unter Beiziehung eines externen Mediators/einer externen Mediatorin.

Dass KonfliktlotsInnen auch nach Beendigung ihrer Funktion das positive Ansehen der KonfliktlotsInnen und des Konfliktmanagementsystems unterstützen, ist Ehrensache.



# KONTAKTE & ADRESSEN



# INTERNE EINRICHTUNG

Die **Interne Krisenprävention und -intervention** bietet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, besonders auch den Personalverantwortlichen, Unterstützung und Beratung bei allen Fragen zur seelischen Gesundheit am Arbeitsplatz, zur betrieblichen Suchtprävention und zum internen Konfliktmanagement.

## KONTAKTE

### Elke Pölzl

Stadt Graz, Magistratsdirektion  
Interne Krisenprävention  
und -intervention

Tel.: +43 664 60 872-2290  
E-Mail: [elke.poelzl@stadt.graz.at](mailto:elke.poelzl@stadt.graz.at)

### Ursula Sampt

Holding Graz, Personal  
Interne Krisenprävention  
und -intervention

Tel.: +43 664 5212 307  
E-Mail: [ursula.sampt@holding-graz.at](mailto:ursula.sampt@holding-graz.at)

## ERSTANSPRECHPERSONEN/KONFLIKTLOTS:INNEN

### Rainer Knechtl

Stadt Graz  
Stadtbaudirektion

Tel.: +43 664 60 872-3516  
E-Mail: [rainer.knechtl@stadt.graz.at](mailto:rainer.knechtl@stadt.graz.at)

### Sabine Pammer

Stadt Graz  
Amt für Jugend und Familie

Tel.: +43 316 872-4636  
E-Mail: [sabine.pammer@stadt.graz.at](mailto:sabine.pammer@stadt.graz.at)

## WEITERE INTERNE KONTAKTE

### STADT GRAZ

**Ulf Zeder**

Gesundheitsamt  
Referat für Sozialmedizin

Tel.: +43 316 872-3239  
E-Mail: ulf.zeder@stadt.graz.at

**Andrea Steppan**

Präsidialabteilung  
Arbeitsmedizinischer Dienst

Tel.: +43 316 872-2373  
E-Mail: andrea.steppan@stadt.graz.at

**Claudia Scardelli**

Personalamt  
Betriebliche  
Wiedereingliederung

Tel.: +43 316 872-2550  
E-Mail: claudia.scardelli@stadt.graz.at

**Brigitte Walles**

Personalamt  
Dienstrechtliche Fragen

Tel.: +43 316 872-2510  
E-Mail: brigitte.walles@stadt.graz.at

### ITG GRAZ

**Hans Schweyer**

Projektmanagement

Tel.: +43 664 60 872-8475  
E-Mail: hans.schweyer@itg.graz.at

### GBG GRAZ

**Dana Sladek**

Facility Services/Reinigung/Service

Tel.: +43 664 60 872-8680  
E-Mail: dana.sladek@gbg.graz.at

### HOLDING GRAZ

**Brigitte Pernter**

Personal  
Personalentwicklung

Tel.: +43 316 887-1007  
E-Mail: brigitte.pernter@holding-graz.at

**Eva Waldhauser**

Personal  
Arbeitsrechtliche Fragen

Tel.: +43 316 887-1080  
E-Mail: eva.waldhauser@holding-graz.at

## WICHTIGE HILFSEINRICHTUNGEN

**b.a.s.**

Steirische Gesellschaft für  
Suchtfragen

Dreihackengasse 1, 8020 Graz  
Tel.: +43 316 82 11 99  
E-Mail: office@bas.at  
www.bas.at

Bürozeiten:

Mo-Do: 8-14 Uhr, Fr: 8-12 Uhr

**Drogenberatung des  
Landes Steiermark**

Friedrichgasse 7, 8010 Graz  
Tel.: +43 316 32 60 44  
E-Mail: drogenberatung@stmk.gv.at  
www.drogenberatung.stmk.at

Bürozeiten:

Mo-Fr: 10-12 u. 17-19 Uhr

**Anonyme  
Alkoholiker (AA)**

Tel.: +43 316 57 47 40  
(tgl. 18-21 Uhr)  
Die AA-Gruppen sind durch  
Mitbetroffene geleitete Gruppen

**VIVID**

Fachstelle für Suchtprävention

Zimmerplatzgasse 13/1, 8010 Graz  
Tel.: +43 316 82 33 00  
E-Mail: info@vivid.at  
www.vivid.at

**LKH Graz Süd-West,  
Standort Süd**

Zentrum für Suchtmedizin (ZSM)

Wagner-Jauregg-Platz 13,  
8053 Graz  
Tel.: +43 316 2191-2235  
www.lkh-graz-sw.at

**Krankenhaus der  
Barmherzigen Brüder**  
Psychosoziale Station

Bergstraße 27, 8020 Graz  
Tel.: +43 316 5989-3160  
www.barmherzige-brueder.at

**Sozialmedizinisches  
Zentrum Liebenau**

Liebenauer Hauptstraße 102-104a,  
8041 Graz  
Tel.: +43 316 46 23 40 oder  
Mobil: +43 699 18 08 43 75  
E-Mail: smz@smz.at  
www.smz.at

**Gesellschaft zur Förderung  
seelischer Gesundheit**  
Psychosoziales Zentrum Graz Ost

Hasnerplatz 4, 8010 Graz  
Tel.: +43 316 67 60 76  
E-Mail: psz.hasnerplatz@gfsg.at  
www.gfsg.at

**Beratungszentrum für psychische  
und soziale Fragen - Graz West**

Granatengasse 4, 8020 Graz,  
Tel.: +43 316 71 10 04  
E-Mail: beratungszentrum@lsf-graz.at  
www.beratungszentrum-graz.at

**Frauengesundheitszentrum**

Joanneumring 3, 8010 Graz  
Tel.: +43 316 83 79 98  
E-Mail: frauen.gesundheit@fgz.co.at  
www.fgz.co.at

**Verein für Männer- und  
Geschlechterthemen Steiermark**  
Männerberatung

Dietrichsteinplatz 15/8. Stock,  
8010 Graz  
Tel.: +43 316 83 14 14  
E-Mail: info@vmg-stmk.at  
www.vmg-steiermark.at

**pro mente Steiermark**

Eisteichgasse 17, 8042 Graz  
Tel.: +43 316 71 42 45  
E-Mail: zentrale@promentesteiermark.at  
www.promentesteiermark.at

**Steirischer Landesverband für  
Psychotherapie**

Elisabethstraße 38, 8010 Graz  
Tel.: +43 316 37 25 00  
E-Mail: office@stlp.at  
www.stlp.at

**Notfallpsychologischer Dienst**

Tel.: +43 699 18 85 54 00  
(tgl. 0-24 Uhr)  
E-Mail: office@notfallpsychologie.at  
www.notfallpsychologie.at

**Telefonseelsorge**

Tel.: 142 (tgl. 0-24 Uhr)  
gratis aus ganz Österreich  
www.telefonseelsorge.at

