

Decision Memo *(Fiktives Beispiel)*

Ein Entscheidungspapier auf einer Seite — eine Frage, drei Optionen, eine Empfehlung, eine 48h-Nagelprobe.

1 · AUSGANGSLAGE	
Kontext <i>Worum geht es? Max. 3 Sätze.</i>	Es gibt einen Mitarbeiter, bei dem die Vermutung besteht, dass er ein Alkohol-Problem hat. Es gibt eine Menge Unsicherheit, was richtige und angemessene Reaktionen sind. Gleichzeitig ist es nicht (mehr) möglich wegzusehen, weil es eine Fürsorgepflicht auch den anderen Mitarbeitenden gegenüber gibt.
Entscheidungsfrage <i>Als eine klare Frage formuliert.</i>	Welche konkreten Schritte unternehme ich jetzt in Bezug auf meinen Mitarbeiter Thomas, um seiner offensichtlichen Problematik und meiner Fürsorgepflicht gerecht zu werden, ohne dabei die Leistung des Teams zu gefährden oder ein rechtliches Risiko für die Firma einzugehen?
2 · OPTIONEN & ANALYSE	
Option 1 <i>inkl. „nichts tun“ / „später entscheiden“ als Möglichkeit.</i>	Abwarten und weiter beobachten.
Option 2	Das fürsorgliche Gespräch suchen.
Option 3	Der direkte, formale arbeitsrechtliche Weg zu HR
Kriterien für Erfolg <i>Woran misst du eine gute Entscheidung?</i>	Rechtssicherheit: Ganz oben auf der Liste. Klarheit für alle Beteiligten: Ich habe einen klaren, nachvollziehbaren Fahrplan. Team-Stabilität und Leistung: Die Belastung für den Rest des Teams muss spürbar nachlassen. Menschliche Fairness: Ich muss am Ende in den Spiegel schauen können und sagen
Risiken <i>Was kann schiefgehen — und wie wahrscheinlich?</i>	Worst-Case für Option 1 (Abwarten): Das Schlimmste, was hier passieren kann, ist ein richtiger Unfall. Thomas verursacht unter Alkoholeinfluss einen Schaden – an einer Maschine, oder noch schlimmer, er verletzt sich oder einen Kollegen. Es kommt raus, dass wir von dem Problem wussten und nichts getan haben. Das wäre der juristische Albtraum für die Firma und für mich persönlich als Führungskraft. Gleichzeitig demotiviert mein Nichtstun das gesamte Team zu Tode, die Guten kündigen innerlich und die Leistung bricht komplett ein. Wir hätten dann nicht nur den Schaden, sondern auch ein zerstörtes Team und ein massives rechtliches Problem. Worst-Case für Option 2 (Das fürsorgliche Gespräch): Hier ist das größte Risiko, dass das Gespräch komplett nach hinten losgeht. Ich

spreche ihn auf seine Leistung an, biete Hilfe an, und er blockt total ab. Er dreht den Spieß um, wirft mir Mobbing vor, bestreitet alles und schaltet vielleicht sogar einen Anwalt ein. Die Beziehung ist danach völlig zerstört, an eine normale Zusammenarbeit ist nicht mehr zu denken. Das Problem besteht weiter, ist aber jetzt zusätzlich mit einem persönlichen Konflikt und Misstrauen aufgeladen. Das Team bekommt das mit und die Situation wird noch angespannter als zuvor.

Worst-Case für Option 3 (Der direkte, formale Weg): Das ist die Strategie der verbrannten Erde. Das Schlimmste hier ist, dass wir sofort einen Krieg anzetteln. HR, Abmahnung, vielleicht ein Gegengutachten vom Arzt, Anwälte... Wir begeben uns auf einen monatelangen, zermürbenden Rechtsstreit. Das kostet nicht nur Geld, sondern auch extrem viele Nerven und Zeit. Das Betriebsklima wird vergiftet, weil alle Angst bekommen, selbst bei kleinsten Fehlern sofort auf der Abschlusliste zu stehen. Und menschlich gesehen haben wir einen langjährigen Mitarbeiter, der vielleicht wirklich krank ist, ohne eine echte Chance direkt in die rechtliche Konfrontation getrieben. Das fühlt sich einfach nicht richtig an und schadet dem Ruf als fairer Arbeitgeber.

3 · ENTSCHEIDUNG

Die Entscheidung

Deine Empfehlung für genau eine Option.

Option 2: Das fürsorgliche Gespräch suchen.

Die Begründung

In einem Satz.

Ich beginne mit einem dokumentierten Gespräch über die konkreten Leistungsprobleme, um unserer Fürsorgepflicht nachzukommen und eine rechtssichere Grundlage für alle weiteren, eventuell notwendigen Schritte zu schaffen.

Nächster Schritt

Wer macht was bis wann?

- 1. Wer & Was:** Ich informiere ~~sofort~~ unsere **HR-Abteilung**.
- 2. Wer & Was:** Unmittelbar danach informiere ich meinen **Vorgesetzten**. Ich präsentiere ihm die geplante Vorgehensweise, die mit HR abgestimmt ist.
- 3. Wer & Was:** Ich führe das Gespräch mit dem Mitarbeiter (Thomas). Ich setze ihm dafür einen Termin.
- 4. Bis Wann:** Die Abstimmung mit HR und meinem Vorgesetzten muss **bis spätestens morgen Mittag** abgeschlossen sein. Das Gespräch mit Thomas muss **bis Ende dieser Woche** stattgefunden haben.

48h-Nagelprobe

Eine konkrete Handlung in den nächsten 48 Stunden, die zeigt: „Ich habe entschieden.“

Bis morgen Mittag habe ich die Gespräche mit HR und meinem Vorgesetzten geführt und der mit ihnen abgestimmte Plan für das Mitarbeitergespräch steht und ist dokumentiert .