



Addiction et monde du travail
Sucht und Arbeitswelt
Dipendenza e mondo del lavoro



Früherkennung und Frühintervention

LEITFADEN FÜR BETRIEBE



SUCHT | SCHWEIZ

Das Unternehmen – ein wichtiger Rahmen zur Stärkung der Gesundheit

Die Mehrheit der (jungen) Erwachsenen verbringt einen sehr grossen Teil ihrer Zeit bei der Arbeit. Daher spielt das berufliche Umfeld eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Gesundheit dieser Bevölkerungsgruppe zu stärken. So eignen sich eine Berufsschule, ein Unternehmen oder ein Ausbildungsbetrieb besonders gut für den Ansatz der Früherkennung und Frühintervention (F+F), der in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle spielt.

Der Ansatz der Früherkennung und Frühintervention (F+F) ist...

«Früherkennung und Frühintervention (F + F) zielt darauf ab, die ersten Anzeichen eines Problems möglichst früh zu erkennen und den Handlungsbedarf abzuklären, um geeignete Massnahmen zu finden, und die Betroffenen zu unterstützen. Dieser Ansatz lässt sich in jedem Lebensalter zur Bewältigung verschiedener Gesundheitsprobleme wie Risikoverhalten oder -konsum, Sucht, psychische Probleme usw. anwenden.»
(BAG, 2022, S. 5)

Im Unternehmenskontext kann der Ansatz der F+F als ein Prozess verstanden werden, der nicht nur darauf abzielt, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern, sondern auch darauf, schwierige Situationen frühzeitig zu erkennen und geeignete Massnahmen anzubieten, um diese zu bewältigen und die betroffenen Mitarbeitenden zu unterstützen.

Abgrenzung: Was Früherkennung und Frühintervention NICHT ist

Der Ansatz der Früherkennung und Frühintervention (F+F) bedeutet keinesfalls, ein Überwachungssystem einzuführen, das es dem Arbeitgeber ermöglicht, Mitarbeitende als problematisch wahrzunehmen oder zu identifizieren.

Gute Gründe, im Unternehmen einen F+F-Ansatz einzuführen

Das Gesetz verpflichtet Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, alle notwendigen Massnahmen zu ergreifen, um die persönliche Integrität der Arbeitnehmenden zu schützen (Arbeitsgesetz, ArG). Während einige Massnahmen obligatorisch sind (z. B. im Bereich der Arbeitssicherheit), sind andere freiwilliger Natur (z. B. Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz).

Der Erfolg und die langfristige Stabilität eines Unternehmens hängen in hohem Masse vom Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden ab – etwa durch eine geringe Abwesenheitsrate, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und eine gesteigerte Motivation.

Mitarbeitende im Zentrum des Ansatzes

Es kann vorkommen, dass Unternehmen ihr Engagement für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden in einer Top-down-Logik stark betonen – jedoch hauptsächlich aus Image- oder Marketinggründen. Eine solche Vorgehensweise hat nichts mit dem Ansatz der Früherkennung und Frühintervention (F+F) zu tun und zeigt keine Wirkung auf die Gesundheit.

Diese wird oft sehr negativ wahrgenommen und kann sogar kontraproduktive Effekte haben.

Ziel und Zielgruppe

Dieses Dokument verfolgt das Ziel, eine Umsetzung des Ansatzes der Früherkennung und Frühintervention (F+F) im Unternehmenskontext vorzuschlagen. Es soll Geschäftsleitungen, Führungskräften, HR-Verantwortlichen sowie weiteren Akteurinnen und Akteuren des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ermöglichen, das Konzept der F+F zu verstehen und es an die eigene betriebliche Realität anzupassen.

Dieser Leitfaden ist kein Patentrezept und bietet keine schlüsselfertigen Lösungen. Der F+F-Ansatz erfordert eine vertiefte Auseinandersetzung mit der spezifischen Situation eines Unternehmens und eine darauf abgestimmte Vorgehensweise.

In diesem Dokument werden die zentralen Prinzipien des F+F-Ansatzes vorgestellt.

Folgende Themen werden behandelt:

- Gestaltung der Rahmenbedingungen (S. 6)
- Früherkennung (S. 10)
- Situation einschätzen (S. 14)
- Umsetzung von Massnahmen (S. 18)
- Evaluation (S. 24)

Jedes Kapitel präsentiert Schlüsselaspekte und veranschaulicht diese anhand von Beispielen, die sich auf unterschiedliche Themenfelder beziehen. Die Themen Suchtverhalten und psychische Gesundheit sind dabei entweder implizit mitgedacht oder ausdrücklich angesprochen.

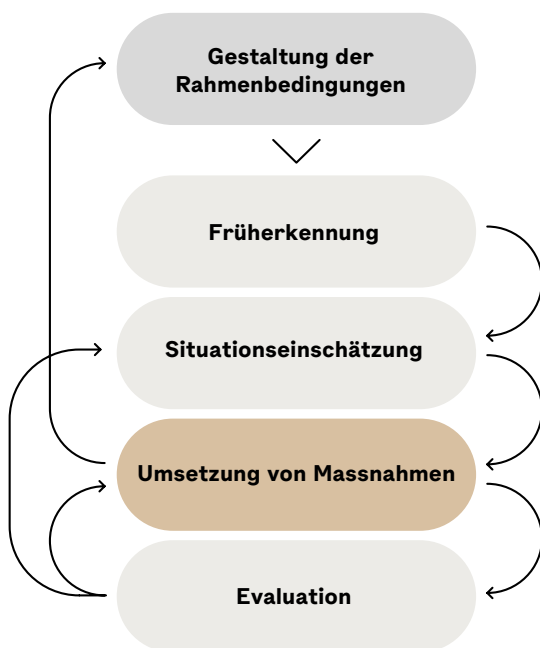
Entstehungskontext

Dieses Dokument wurde im Jahr 2025 von Sucht Schweiz im Rahmen eines Projekts entwickelt, das durch den Alkoholpräventionsfonds finanziell unterstützt wurde.

Es kann auf sucht-und-arbeitswelt.ch eingesehen und heruntergeladen werden und ist in drei Sprachen verfügbar (Deutsch, Französisch und Italienisch).

Das Dokument basiert auf der Harmonisierten Definition der Früherkennung und Frühintervention (BAG, 2022) und orientiert sich zudem an den Arbeiten von Akzent Prävention und Suchttherapie im Bereich F+F im Betrieb.

KOMPONENTEN DES F+F ANSATZES



Gesundheitsdeterminanten

1 Gestaltung der Rahmenbedingungen __ S. 6

2 Früherkennung __ S. 10

3 Situation einschätzen __ S. 14

4 Umsetzung von Massnahmen __ S. 18

5 Evaluation __ S. 24

Gestaltung der Rahmenbedingungen



1

Der Prozess der Früherkennung und Frühintervention (F+F) ist ein formeller Ansatz, zu dem sich das Unternehmen ausdrücklich verpflichtet. Der Impuls zur Einführung kann proaktiv erfolgen – in der Regel auf der Grundlage eines Mandats einer übergeordneten Entscheidungsebene (z. B. der Geschäftsleitung). Er kann aber auch reaktiv entstehen, etwa als Reaktion auf eine bestimmte Situation.

In diesem Fall kann der Anstoss von anderen Akteuren ausgehen (z. B. Personalabteilung, betrieblicher Gesundheitsdienst, Mitarbeitende). Diese können die Einführung eines F+F-Konzepts empfehlen und gegebenenfalls auch deren Umsetzung begleiten. In jedem Fall ist es wichtig, dass Ziele, Rollen und Vorgehensschritte im Vorfeld klar definiert und den beteiligten Parteien bekannt sind.

Einige zentrale Fragen sollten die Gestaltung der Rahmenbedingungen leiten:

- Wie ist die aktuelle Unternehmenskultur im Hinblick auf psychische Gesundheit und Suchtverhalten (z. B. Alkoholkonsum bei Firmenanlässen)?
- Welche internen Regeln oder bestehenden Richtlinien thematisieren auf unterschiedliche Weise die Gesundheit am Arbeitsplatz (z. B. Bekämpfung von Diskriminierung/ Stigmatisierung, psychosoziale Risiken, Umgang mit Suchtmitteln)? Welche Themen sind noch nicht abgedeckt – und warum?
- Welche allgemeinen Ziele sollen durch den F+F-Ansatz erreicht werden (z. B. Reduktion von Kosten im Zusammenhang mit Absenzen und Präsentismus, Förderung eines positiven Arbeitsklimas)?
- Über welche internen oder externen Ressourcen verfügt das Unternehmen (z. B. Gesundheitsfachpersonen, Personalabteilung, Budget)? Welche Organisationen aus der Region könnten zu diesem Zeitpunkt einen externen Blick einbringen (z. B. Suchtpräventionsstelle)?

- Wie sieht der Aktionsplan für die Einführung des F+F-Ansatzes aus (z. B. Planungsschritte)?
- Wer sind die beteiligten Akteurinnen und Akteure, und welche Rollen übernehmen sie (z. B. wer leitet den Prozess, wer erstellt eine formalisierte Bestandsaufnahme der Rahmenbedingungen, welche operativen Beteiligten sind betroffen)?

Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer F+F-Strategie im Unternehmen ist Folgendes zentral: Das Unternehmen sollte sich auf das beschränken, was dieses Unternehmen direkt betrifft. Im Mittelpunkt stehen jene Aspekte, auf die das Unternehmen unmittelbaren Einfluss hat – etwa Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastung, geltende Regeln usw. Das Unternehmen kann und soll keine Aufgaben übernehmen, die in den Zuständigkeitsbereich anderer Akteure fallen (z. B. externe Beratungsstellen, Case Management, Mitarbeiterhilfeprogramme).

• SITUATION 1

Nachdem er eine Reportage zu diesem Thema gesehen hat, möchte der Leiter einer Schreinerei möglichst frühzeitig Anzeichen erkennen können, die darauf hindeuten, dass sich die psychische Gesundheit seiner Lernenden verschlechtert. Er stellt fest, dass es in seinem Betrieb keine internen Regeln oder Verfahren zu diesem Thema gibt.

Die Buchhalterin wird gebeten, die finanziellen Mittel zu prüfen, die für dieses Thema zur Verfügung stehen. Für die weiteren Aspekte wendet sich der Leiter an einen externen Beratungsdienst, um telefonisch erste Hinweise und Empfehlungen zu erhalten.

• SITUATION 2

Die Sozialarbeiterin einer Berufsschule hat eine Schulung zum Thema Jugendliche und Suchtmittel besucht. Sie liest alle Vorschriften der Institution sorgfältig durch und stellt fest, dass die Schule über mehrere Regelungen zum Umgang mit suchgefährdenden Substanzen verfügt.

Sie wendet sich an ihre Direktorin, die sie beauftragt, eine umfassende Bestandsaufnahme der Rahmenbedingungen vorzunehmen (z. B. weitere Vorschriften, bisherige Arbeiten, beteiligte Akteurinnen und Akteure).

• SITUATION 3

Eine Klinik möchte zukünftige Burn-out-Fälle möglichst verhindern und generell früher auf psychosoziale Risiken reagieren.

Die verschiedenen Rahmenbedingungen werden von der Geschäftsleitung und der Personalabteilung überprüft und geklärt. Ein externer Anbieter für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) wird hinzugezogen, um zu prüfen, welche Massnahmen umgesetzt oder verstärkt werden könnten.

Kernaussagen

- Die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist bereits ein wichtiger Teil von F+F! Es ist nicht nötig, bei null zu beginnen. Vorhandene Massnahmen und andere Quellen (z. B. Protokolle interner Sitzungen zu Gesundheitsförderung) sind bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen sehr wertvoll und können in den F+F-Ansatz eingebunden werden.
- An allen Rahmenbedingungen arbeiten ermöglicht eine kollektive Bewältigung schwieriger Situationen und verhindert, dass die Last ausschliesslich auf der betroffenen Person liegt (z. B. bei Burn-out). Dies steht im Zentrum der Philosophie des F+F-Ansatzes.
- Die aktuelle Situation im Unternehmen verstehen ist für den gesamten F+F-Prozess grundlegend. Um eine externe Perspektive zu erhalten, kann es sinnvoll sein, sich in dieser Vorbereitungsphase von Fachleuten begleiten zu lassen.
- Identifikation und Einbindung der beteiligten Akteurinnen und Akteure ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche F+F-Umsetzung.

Früherkennung



2

Hier geht es darum, möglichst frühzeitig und systematisch Anzeichen und Indikatoren für entstehende Probleme bei einzelnen Personen oder Gruppen zu erkennen. Es ist wichtig zu betonen, dass vor dem Auftreten eines Suchtverhaltens bereits verschiedene frühzeitige Hinweise auf eine Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit beachtet werden sollten.

Einige zentrale Fragen können die Vorgehensweise zur Früherkennung leiten. Beispiele:

- Auf welche Anzeichen und Indikatoren sollte besonders geachtet werden (z. B. Unwohlsein, schrittweiser Rückzug und Isolation, geistige Ermüdung, Konzentrationsschwierigkeiten, Stimmungsschwankungen, nachlassende Arbeitsqualität und Leistung)?
- Wie können relevante Beobachtungen (z. B. Zunahme von Kurzabsenzen in einem bestimmten Team) organisiert und ausgewertet werden, unter Einhaltung des Datenschutzes?
- Welche gemeinsame Haltung soll im Unternehmen gelten (z. B. «Ich beobachte – ich handle»)? Und inwiefern steht diese Haltung im Einklang mit der Unternehmenskultur (z. B. in eher individualistisch geprägten Organisationen)?
- Haben die Führungskräfte und HR-Verantwortlichen die nötigen Mittel, um diese Indikatoren zu erkennen?

- Sind diese Akteure in der Lage, eine Situation mit der betroffenen Person angemessen anzusprechen (z. B. rechtliche Verpflichtungen kennen, Beobachtungen sachlich formulieren, Objektivität wahren)? Falls nicht, welche Massnahmen sollten ergriffen werden (z. B. Schulung, Begleitung durch Fachpersonen)?
- Wer sind die Schlüsselfiguren im Unternehmen, die den Ansatz besonders tragen und das gesamte Personal einbeziehen sollten (z. B. eine Personalvertretung oder ein Gesundheitskomitee)?

2

Die Früherkennung sollte verschiedene Akteure im Unternehmen dazu anregen, sich zu organisieren, Informationen zu bündeln und sich auszutauschen. Diese Zusammenarbeit setzt ein Umfeld voraus, das sich für einen solchen Austausch eignet – etwa gute Beziehungen zwischen den Beteiligten und eine kooperative Haltung.

• SITUATION 1

Eine Serviceangestellte eines Restaurants macht häufiger Fehler. Normalerweise freundlich gegenüber den Gästen, wirkt sie manchmal gereizt.

Die Inhaberin des Restaurants hat dies beobachtet. Bevor sie weitere Schritte unternimmt, spricht sie mit dem Service- und Küchenchef, um zu prüfen, ob auch sie diese Veränderungen bemerkt haben. Sie bestätigen ihre Beobachtungen. Später nimmt sich die Inhaberin Zeit für ein Gespräch mit der Mitarbeiterin, um herauszufinden, wie es ihr geht, und spricht die Veränderung sachlich und objektiv an. Arbeitsstress wird als mögliche Ursache thematisiert. Die Inhaberin beschliesst, den aktuellen Arbeitsablauf zu überprüfen, um die Situation zu verbessern.

• SITUATION 2

Ein Reinigungsunternehmen möchte einen Ansatz zur Früherkennung psychosozialer Risiken im Betrieb einführen. Die Personalabteilung konzentriert sich dabei zunächst ausschliesslich auf die Erfassung von Krankheitsausfällen. Die Geschäftsleiterin zieht eine externe Gesundheitsspezialistin hinzu, um eine professionelle Einschätzung der bisherigen Vorgehensweise zu erhalten.

Die Spezialistin macht deutlich, dass diese einzige Informationsquelle zu begrenzt ist. Daraufhin werden Gespräche mit den Mitarbeitenden organisiert, unterstützt durch die externe Fachperson.

• SITUATION 3

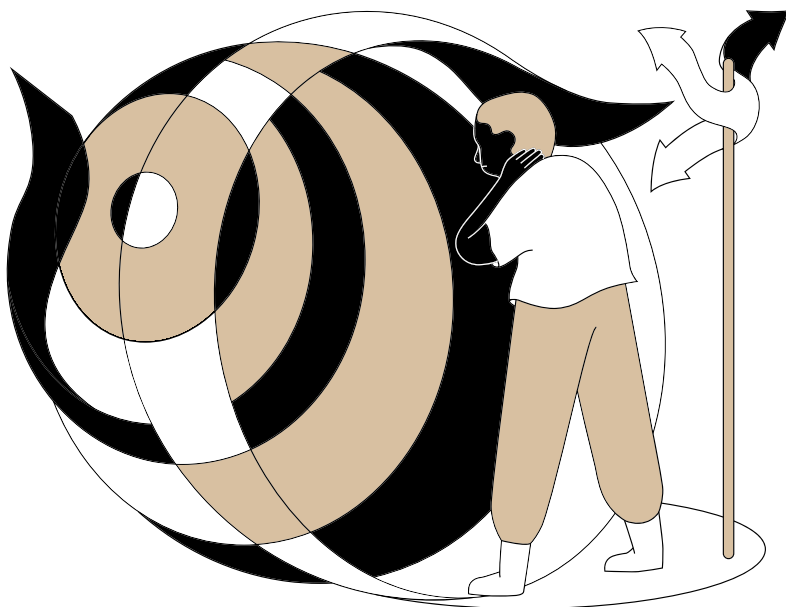
In der Cafeteria einer grossen Bank sprechen mehrere Mitarbeitende über einen Kollegen, der in den letzten Wochen ungewöhnliche Anzeichen zeigt: rote Augen, Müdigkeit, langsame Ausdrucksweise, Alkoholgeruch. Sie machen darüber Witze, necken ihn und geben ihm Spitznamen.

Zwei Mitarbeitende, die die Szene miterleben, tauschen sich darüber aus. Sie äussern ihre Bedenken gegenüber der zuständigen Ansprechperson für Betriebliche Gesundheitsfragen, damit Unterstützung für ihren Kollegen bereitgestellt werden kann.

Kernaussagen

- Jedes Unternehmen kann die Früherkennung stärken. Sie auf engagierte, wohlwollende und authentische Weise umzusetzen, erfordert jedoch Mut: Den aktuellen Ablauf zu hinterfragen, insbesondere wenn das Unternehmen möglicherweise zu problematischen Situationen (z. B. Burn-out, sehr hohe Fluktuation) beiträgt, ist nicht einfach.
- Durch das Zusammenführen verschiedener Perspektiven auf eine Situation – sei sie individuell oder gemeinschaftlich – und durch die Planung von Unterstützungsmassnahmen für die betroffenen Personen zeigt das Unternehmen echte Offenheit für Früherkennung. Schulungen für die Führungskräfte in diesen Themen sind ein wichtiger Schritt.
- Vorsicht bei Indikatoren: Ein Hinweis kann manchmal auch auf ein anderes Phänomen hindeuten, das nichts mit der psychischen Gesundheit oder einer Suchtproblematik der betroffenen Person zu tun hat (z. B. familiäre Probleme, Trauer, finanzielle Schwierigkeiten, medikamentöse Behandlung).
- Eine Begleitung durch eine externe Fachperson, sofern möglich, kann einen Mehrwert für die Reflexion über die Anzeichen für Früherkennung bieten.

Situation einschätzen



3

Eine umfassende Einschätzung der Risiko- und Schutzfaktoren auf individueller, kollektiver und institutioneller Ebene – unter Berücksichtigung der Dynamik zwischen diesen Dimensionen – ist ein zentraler Bestandteil des F+F Ansatzes.

Dabei geht es insbesondere darum, Arbeitsbedingungen zu identifizieren, die sich negativ oder positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (z. B. psychische Gesundheit) auswirken. Die Analyse ermöglicht es festzustellen, in welchem Ausmass eine Anpassung dieser Bedingungen erforderlich wäre.

**Einige zentrale Fragen sollten die Einschätzung der Situation leiten.
Beispiele:**

- Welche Risikofaktoren wurden identifiziert, die ein Ungleichgewicht zwischen Ressourcen und Belastungen (d. h. Stressmechanismen) am Arbeitsplatz verursachen könnten (z. B. mangelnde Autonomie, Arbeitsüberlastung, geringe Wertschätzung, emotionale Anforderungen, unzureichendes Change-management)?
- Welche negativen Auswirkungen sollen auf individueller Ebene vermieden werden (z. B. psychische oder physische Gesundheitsprobleme)?
- Welche negativen Folgen können auf Unternehmensebene verhindert werden (z. B. Unfallrisiken, Produktivitätsrückgang, sinkende Arbeitszufriedenheit)?
- Welche Ressourcen oder Schutzfaktoren wurden identifiziert (z. B. angemessene Arbeitsbelastung, psychologische Sicherheit, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, Sinnhaftigkeit der Arbeit, geeignete Arbeitszeiten)?

- Wie beeinflussen sich diese Faktoren gegenseitig (z. B. eine Tätigkeit, die Überlastung mit fehlender Erholungsmöglichkeit verbindet, kann den kompensatorischen Konsum von Substanzen zur Selbstregulierung begünstigen)?
- Welche Handlungsansätze und Ebenen sollten erkundet werden, um die Schutzfaktoren zu stärken und die Risikofaktoren zu reduzieren (z. B. grösserer Handlungsspielraum bei der Aufgabenorganisation)?

3

Es ist wichtig festzuhalten, dass das Arbeitsumfeld die Mitarbeitenden beeinflussen kann (z. B. ihre allgemeine Gesundheit), aber auch umgekehrt: Das Arbeitsumfeld entwickelt sich weiter in Abhängigkeit von den verschiedenen Faktoren, die darauf einwirken.

• SITUATION 1

Es kann vorkommen, dass Mitarbeitende eines Friseursalons Angstzustände oder Anspannung im Umgang mit bestimmten Stammkunden und -kundinnen entwickeln, die zu hohe Anforderungen stellen oder mehr Zeit beanspruchen als vorgesehen. Dies kann dazu führen, dass die betroffenen Personen regelmässig ihre Pausen ausfallen lassen und nicht mehr mit den Mitarbeitenden kommunizieren. Zudem entsteht Müdigkeit und ein chronischer Stress, was die Arbeitsbeziehungen belastet. Schnell verschlechtert sich die Arbeitsatmosphäre, wovon das gesamte Team betroffen ist. Eine Person beginnt sogar, vor und nach dem Dienst Alkohol zu trinken, um dies auszugleichen, was das Unfallrisiko während der Arbeit erhöht.

Die beschriebene Situation zeigt, dass die verschiedenen Risikofaktoren und deren Folgen sich gegenseitig beeinflussen.

• SITUATION 2

Aus Erfahrung weiss die neue Direktorin eines Pflegeheims, dass das Personal manchmal innerhalb kurzer Zeit mit vielen herausfordernden Situationen konfrontiert wird. Sie ist sich bewusst, dass die emotionale Belastung ein Faktor ist, der die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden beeinträchtigen kann.

Hier ist es wichtig, dass auch die anderen Risikofaktoren identifiziert werden (z. B. Arbeitsbelastung, Arbeitszeiten). Ebenso sollten Schutzfaktoren (z. B. gutes Miteinander unter Mitarbeitenden) erfasst und berücksichtigt werden.

• SITUATION 3

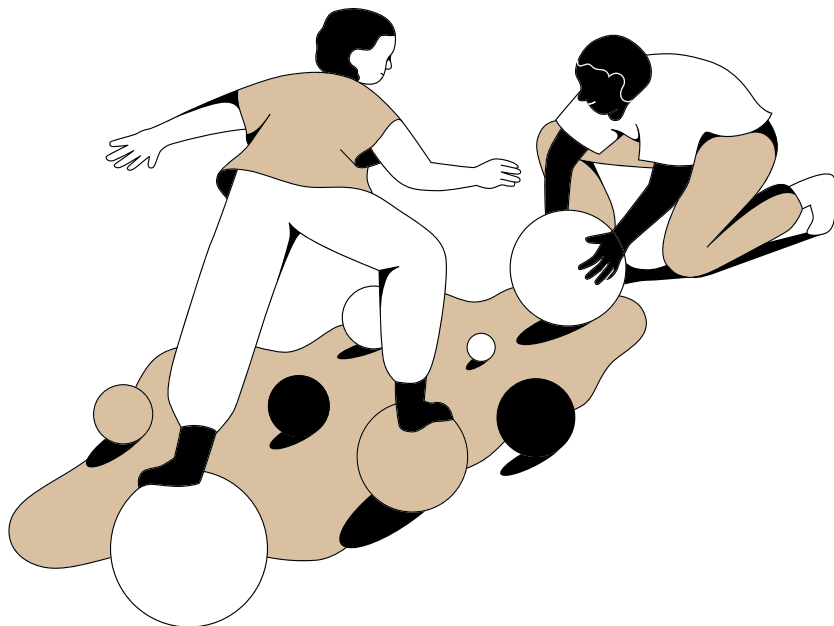
Die Nachtarbeit kann das Personal in einem Lebensmittelbetrieb stark ermüden. Dadurch kann die Fehlerquote in der Produktion steigen. Unter einem solchen Druck kann es vorkommen, dass Mitarbeitende verschiedene psychoaktive Substanzen konsumieren, um mit dem Tag-Nacht-Rhythmus zurechtzukommen (z. B. Medikamente zur Einschlafhilfe, Alkohol, Stimulanzien).

Der Betriebsarzt sollte einbezogen werden, um eine Analyse der Risikofaktoren durchzuführen (z. B. Mangel an geregelten Pausenzeiten, kein Ruheraum für Pausen, keine Möglichkeit für eine ausgewogene Ernährung mit warmen Mahlzeiten).

Kernaussagen

- Es ist essenziell, die Analyse bereits vor Auftreten der ersten Probleme durchzuführen.
- Es gibt eine grosse Vielfalt an Risikofaktoren: Arbeitszeiten, Arbeitsintensität, soziale Beziehungen, Umgang mit Veränderungen usw.
- Die Faktoren sind nicht isoliert zu betrachten, da sie sich gegenseitig beeinflussen.
- Nach der Analyse verfügt der Arbeitgeber über einen grossen Handlungsspielraum, um die Schutzfaktoren zu stärken.
- Bei dieser Analyse kann die Begleitung durch eine externe Fachorganisation für oder spezialisiert auf Betriebsgesundheit sinnvoll sein.

Umsetzung von Massnahmen



4

In jedem Unternehmen, unabhängig von seiner Grösse, können Gesundheitsförderungsmassnahmen identifiziert, entwickelt und umgesetzt werden. Diese Massnahmen können sehr vielfältig sein und individuelle, kollektive oder institutionelle Ebenen betreffen. Da jedes Unternehmen anders ist, gibt es keine allgemeingültige Lösung, die überall funktioniert. Die Art und Kombination der geeigneten Massnahmen hängt von verschiedenen Faktoren ab (z. B. Unternehmensgrösse, Branche oder Tätigkeitsfeld, verfügbare Ressourcen, Ausgangslage, Zielsetzungen). Ein massgeschneiderter Ansatz ist daher unverzichtbar.

Es ist wichtig, dass im Rahmen der gewählten Massnahmen die zu reduzierenden Risikofaktoren bzw. die zu stärkenden Schutzfaktoren klar identifiziert und mit präzisen Zielsetzungen verbunden sind.

Welche Massnahmen können umgesetzt werden (nicht abschliessende Liste)?

- **Betriebspolitik / Reglemente:** Dies kann eine interne Richtlinie zur Prävention von Suchtverhalten sein, die einen gemeinsamen Rahmen festlegt. Sie kann Teilregelungen enthalten (z. B. zu Betriebsanlässen oder Verhaltensregeln bei Auftreten mit Kundschaft). Es ist wichtig, den Inhalt regelmässig in Erinnerung zu rufen, insbesondere gegenüber neu eingestellten Mitarbeitenden.
- **Information / Sensibilisierung:** Das Personal kann regelmässig zu verschiedenen Themen informiert und sensibilisiert werden (z.B. psychosoziale Risiken, Suchtverhalten, Sicherheitsaspekte). Dies kann in unterschiedlicher Form geschehen (z.B. jährliche Workshops, regelmässige Inputs im Intranet). Solche Massnahmen sind notwendig, aber nicht ausreichend, sie haben jedoch den Vorteil, die Sichtbarkeit für das Thema zu stärken.
- **Schulung der Führungskräfte:** Es ist wichtig, dass Teamleitende, HR-Verantwortliche und mittlere Führungskräfte eine Grundausbildung zu psychischer Gesundheit und Suchtfragen erhalten (z.B. Was ist eine Sucht? Wie soll reagiert

werden? Wie spricht man das Thema an? Was sagt das Gesetz?).

- **Früherkennung und Begleitung:** Die Einführung eines Systems zur Identifikation von Risikosituationen (z.B. regelmässige Gespräche, Beobachtungsinstrumente, HR-Indikatoren) ermöglicht ein frühes Eingreifen, bevor sich eine Situation verschärft. Dieses System sollte formalisiert sein (z.B. als Dokument, Prozessbeschreibung/Stufenplan).
- **Wiedereingliederung und Begleitung nach einer Abwesenheit:** Die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach einer Abwesenheit aufgrund von Suchtproblemen oder Erschöpfung kann für die betroffene Person belastend sein. Eine vorübergehende Anpassung der Arbeitsbedingungen und -anforderungen ist eine Massnahme, die vollständig im Einklang mit dem Ansatz der Früherkennung und Frühintervention (F+F) steht.
- **Einrichtung von Dialogräumen:** Der soziale Austausch unter Mitarbeitenden ist ein wichtiger Schutzfaktor. Das Fördern von Gesprächsmöglichkeiten trägt dazu bei, Spannungen frühzeitig zu erkennen, Konflikte zu vermeiden und die Teamkohäsion zu stärken.

Zentrale Fragen zur Umsetzung der Massnahmen:

- Entsprechen die gewählten Massnahmen der Realität des Unternehmens (z. B. Grösse, Branche, Ressourcen, kulturelle oder sprachliche Besonderheiten)?
- Passen sie zu den angestrebten Zielen?
- Respektieren sie die Selbstbestimmung und Handlungsfähigkeit der Beteiligten (kein Paternalismus)?
- Verfügen sie über Rahmenbedingungen, die ihre Umsetzung fördern (z. B. Ressourcen, Rollenverteilung)?
- Ersetzen oder ergänzen sie bestehende Massnahmen (z. B. veraltete Regelungen oder solche, die nicht mehr zur aktuellen Unternehmenssituation passen)?

Die Schulung von Führungskräften stellt eine besonders wichtige Massnahme dar, beispielsweise, um zu lernen, Gespräche mit Mitarbeitenden zu führen, die möglicherweise ein risikobehaftetes Verhalten zeigen.

Führungskräfte sind Schlüsselfiguren, da sie sowohl über Entscheidungskompetenz als auch über die Möglichkeit zur Ressourcenverteilung verfügen, wodurch sie die Gesundheit im Unternehmen aktiv stärken können.

Fokus Gesprächsführung bei Auffälligkeiten

Es ist wesentlich, dass Gespräche wohlwollend und nicht stigmatisierend gestaltet werden. Zuhören ist zentral und entspricht der Grundphilosophie des F+F Ansatzes.

Auf zwischenmenschlicher Ebene ist es oft herausfordernd, die richtige Haltung und die passenden Fragen zu finden. Eine nachlassende Arbeitsqualität kann dem Arbeitgeber jedoch die notwendige Legitimation geben, das Gespräch zu suchen (da der Arbeitsvertrag in diesem Fall nicht erfüllt wird).

Im Folgenden einige Grundprinzipien und Gesprächsbeispiele zur Orientierung:

- Beobachtungen ansprechen: «Mir ist aufgefallen, dass Sie seit Monatsbeginn mehrmals zu spät gekommen sind. Können wir darüber sprechen?»
- Besorgnis teilen: «Ich mache mir Sorgen um Sie. Wie geht es Ihnen?»
- Pflichten und Erwartungen in Erinnerung rufen: «Ihre Aufgabe ist es, XY zu erledigen, und ich muss sicherstellen, dass das geschieht.»

- Einen negativen, stigmatisierenden, autoritären oder bevormundenden Ton vermeiden: z. B. «Sie sind süchtig!»

Auf www.sucht-und-arbeitswelt.ch finden Sie weitere Tipps sowie Videos zur Gesprächsführung.

Im Prozess der Auswahl und Umsetzung der verschiedenen Massnahmen oder bei der Etablierung eines Interventionsmodells können Organisationen mit Expertise im Bereich Arbeitsgesundheit / Suchtprävention Unterstützung bieten, insbesondere durch einen neutralen Blick von aussen.

Der Umfang einer solchen Begleitung kann unterschiedlich sein, da diese Organisationen in der Regel massgeschneiderte Unterstützung anbieten (z. B. telefonische Beratung, Überprüfung eines Massnahmenplans, Entwicklung eines umfassenden Massnahmenpakets usw.).

• SITUATION 1

Der Leiter einer Velowerkstatt beschäftigt seinen Neffen und zwei Lernende. In letzter Zeit kam es zu einigen kleineren internen Konflikten zwischen den Mitarbeitenden. Der Mangel an Kommunikation führte zu Fehlern bei der Bestellung von Ersatzteilen, was zusätzliche Kosten verursachte, die das Unternehmen selbst tragen musste.

In diesem Fall könnte die Einrichtung von Dialogräumen bzw. Austauschmöglichkeiten eine erste umzusetzende Massnahme sein.

• SITUATION 2

Der Geschäftsleiter einer Kleinbrauerei legt grossen Wert auf die Gesundheit seines Teams. Die Verfügbarkeit von Alkohol sowie Entgleisungen bei gewissen Firmenanlässen bereiten ihm Sorgen. Gemeinsam mit seinem Geschäftspartner hat er bereits mehrere Massnahmen identifiziert und möchte diese so rasch wie möglich umsetzen.

Angesichts dieses besonderen beruflichen Kontexts wurde die interne Alkoholpolitik mit Unterstützung von Fachpersonen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz überarbeitet. Das Personal und die Geschäftsleitung werden zudem zweimal pro Jahr an einem Kurs eines regionalen Partners teilnehmen, um zu lernen, wie bei auftretenden Situationen angemessen reagiert werden kann.

4

• SITUATION 3

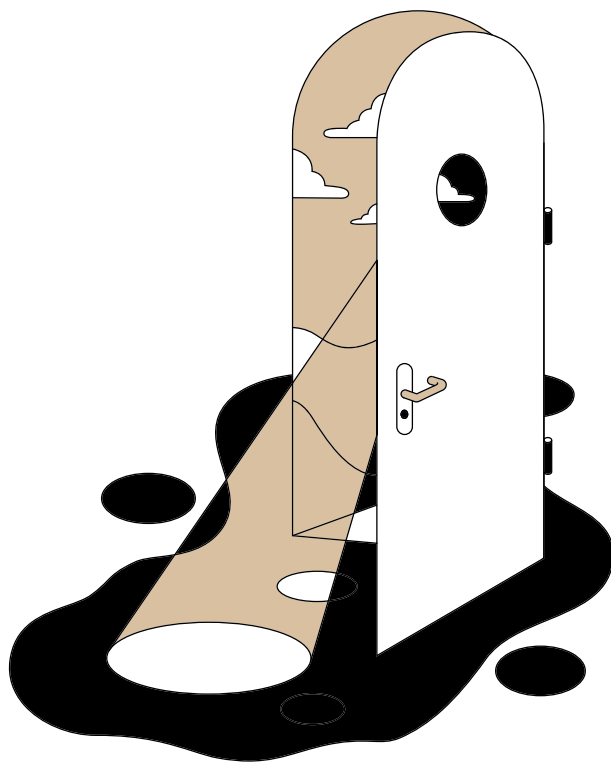
Ein Unternehmen für Luxusuhren und -schmuck hat Fachpersonen für Betriebliche Gesundheit beauftragt. Nach einer Analyse der Rahmenbedingungen und einer Gesamtbeurteilung der Situation konnten durch die Begleitung mehrere Massnahmen identifiziert werden. Derzeit hat deren Umsetzung begonnen, und alles verläuft planmässig.

Um die Nachhaltigkeit der umgesetzten Massnahmen zu fördern, werden die Führungskräfte des Unternehmens künftig jährlich eine Schulung absolvieren. Diese Schulung wird die Themen psychosoziale Risiken und Suchtverhalten am Arbeitsplatz integrieren. Zu diesem Zweck hat das Unternehmen beschlossen, eine Kooperationsvereinbarung mit der begleitenden Organisation einzugehen.

Kernaussagen

- Jedes Unternehmen ist einzigartig – massgeschneiderte Lösungen sind daher unerlässlich!
- Unabhängig von der gewählten Vorgehensweise müssen die Selbstbestimmung und Handlungsfähigkeit aller Beteiligten respektiert werden.
- Eine Begleitung durch eine externe Fachperson kann auch während der Umsetzung von Massnahmen, die der Prävention oder Unterstützung in schwierigen Situationen dienen, hilfreich sein.

Evaluation



5

Sobald die Massnahmen umgesetzt sind, ist es wichtig, ihre Wirksamkeit zu evaluieren. Dies kann sich sowohl auf die Begleitung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mit risikoreichem Suchtmittelkonsum beziehen als auch auf eine Präventionspolitik gegen Gewalt, Mobbing oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. In allen Fällen sollte die Evaluation dazu beitragen, zu verstehen, in welchem Mass sich eine Situation stabilisiert oder sogar verbessert hat.

Je nach bewerteter Massnahme erfolgt die Evaluation auf unterschiedlichen Ebenen: individuell, kollektiv oder institutionell.

Zentrale Fragen, die die Evaluation leiten sollten:

- Waren die Bedürfnisse klar identifiziert und die Ziele eindeutig formuliert (z. B. «Reduzierung der Überlastung in den Teams, um die Gesundheit zu erhalten und eine nachhaltige Leistung zu fördern»)?
- War die Intervention an die Unternehmenskultur, die Grösse und den Tätigkeitsbereich angepasst?
- Waren die Ressourcen (z. B. personell, finanziell, zeitlich) ausreichend und gezielt für die vorgesehenen Massnahmen eingesetzt?
- Fühlen sich HR- und Führungskräfte besser befähigt zu handeln (z. B. angemessener Umgang mit schwierigen Situationen)?
- Wurden die erwarteten Verhaltensänderungen beobachtet (z. B. Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Ziele im Rahmen einer individuellen Situation)?
- Hat die Intervention zu nachweisbaren und nachhaltigen Veränderungen geführt (z. B. Rückgang der Krankheitsabsenzen, höhere Produktivität)?

Die Evaluation kann von den unternehmensinternen Akteuren durchgeführt werden, die die Massnahmen umgesetzt haben (z. B. HR-Abteilung). Ebenso kann ein externes Fachinstitut hinzugezogen werden. In jedem Fall sollten alle direkt oder indirekt betroffenen Personen in

den Prozess einbezogen werden, um von unterschiedlichen Perspektiven zu profitieren.

Im Fall einer Situation mit einer Einzelperson, bei der eine Veränderung erwartet wurde (z. B. kein Erscheinen mehr in alkoholisiertem Zustand), ist es wesentlich, dass diese in allen Phasen der Massnahme, einschliesslich der Evaluation, aktiv beteiligt ist.

Die Ergebnisse der Evaluation können zu unterschiedlichen Konsequenzen führen:

- Abschluss einer Intervention (z. B. Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit der betroffenen Person);
- Fortsetzung oder Anpassung einzelner Massnahmen;
- oder eine erneute Gesamteinschätzung der Situation, wenn beispielsweise festgestellt wird, dass eine interne Richtlinie Lücken aufweist oder eine betroffene Person zusätzliche Anpassungen benötigt.

Darüber hinaus gibt es Massnahmen, die regelmässig wiederholt werden sollten (z. B. jährliche Schulungen für Führungskräfte), da diese Kontinuität ein entscheidender Erfolgsfaktor der Prävention ist.

Während der Evaluationsphase ist eine transparente Kommunikation der Ergebnisse und der weiteren Schritte gegenüber allen betroffenen Personen unerlässlich.

• SITUATION 1

Eine Mitarbeiterin einer Bäckerei, die während ihrer Pausen regelmässig Alkohol trank, liess sich in Absprache mit der Inhaberin der Bäckerei von einer Suchtberatungsstelle begleiten. Heute, nach mehreren Monaten der Betreuung, trinkt sie nicht mehr und erfüllt ihre beruflichen Aufgaben wieder vollständig.

In einem Gespräch zwischen der Mitarbeiterin, der Fachperson und der Inhaberin der Bäckerei wird festgestellt, dass sich die Situation stabilisiert hat und die Intervention abgeschlossen werden kann.

• SITUATION 2

Nach einer Reihe von Unfällen, die mit Alkoholkonsum auf Baustellen und während der Arbeitszeit in Zusammenhang standen, beschloss ein Bauunternehmen, verschiedene Massnahmen zu kombinieren, um das übergeordnete Ziel zu erreichen: Null Unfälle im Zusammenhang mit Alkoholkonsum.

Sechs Monate nach der Umsetzung zeigt die Evaluation, dass kein einziger bestätigter Fall mehr aufgetreten ist. Dieses positive Ergebnis wird den Mitarbeitenden kommuniziert. Aus Vorsicht und angesichts der sicherheitsrelevanten Bedeutung beschliesst die Geschäftsleitung, einige der neu eingeführten Massnahmen beizubehalten (z. B. unangekündigte Baustellenkontrollen, jährliche Umfrage zum Arbeitsstress).

• SITUATION 3

Die Gemeindeverwaltung einer kleinen Stadt hat eine Meldestelle für Situationen von Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz eingerichtet. Sie möchte nun die Wirkung dieser Massnahme überprüfen.

Da es sich um ein sensibles Thema handelt, die Stadt etwa 400 Mitarbeitende beschäftigt und über ein ausreichendes Budget verfügt, wird beschlossen, eine externe Fachperson mit der Evaluation zu beauftragen.

Kernaussagen

- Evaluation ist eine zentrale Phase.
- Wie die Massnahme/Intervention selbst kann auch die Evaluation auf verschiedenen Ebenen erfolgen (individuell, kollektiv, institutionell).
- Die betroffenen Personen sollten in die Evaluation einbezogen werden.
- Die Kommunikation der Ergebnisse darf nicht vernachlässigt werden.
- Aus einer Evaluation können unterschiedliche Folgeschritte resultieren (Fortführung der Intervention/ Massnahmen, Anpassungen, Abschluss).
- Eine Evaluation in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister für Betriebliches Gesundheitsmanagement bietet viele Vorteile (z. B. höhere Neutralität, fachliche Expertise, Unterstützung bei möglichen Anpassungen).

Fazit

Die Früherkennung und -intervention in Unternehmen ist kein starres Vorgehen, sondern ein dynamischer Prozess, der sich an die spezifische Realität jeder Organisation anpasst. Ziel ist es, Risiken für die psychische Gesundheit und Suchtverhalten frühzeitig zu erkennen, passende Massnahmen zu ergreifen und die betroffenen Mitarbeitenden zu unterstützen.

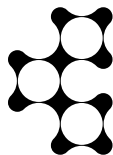
Sie verfügen nun über eine Grundlage, um die Punkte zu erkennen, auf die es bei der Verankerung des Ansatzes zu Früherkennung und Frühintervention in Ihrem Unternehmen zu achten gilt.

Möchten Sie sich über die Möglichkeiten zur Begleitung bei der Entwicklung dieser Strategie informieren?

Auf www.sucht-und-arbeitswelt.ch finden Sie verschiedene Organisationen, die Sie dabei unterstützen.

In der Schweiz gibt es zudem weitere ähnliche Leitfäden, die auf andere Bereiche, Zielgruppen und Themen angewendet werden.

Mehr Informationen finden Sie auf dieser Seite:
www.bag.admin.ch/de/frueherkennung-und-fruehintervention-ff



Addiction et monde du travail Sucht und Arbeitswelt Dipendenza e mondo del lavoro

Dieses Projekt wurde vom Alkoholpräventionsfonds finanziell unterstützt. Sucht Schweiz bedankt sich bei den Stiftungen und Gesundheitsförderung Schweiz, die dieses Projekt ebenfalls finanziell unterstützt haben.

www.sucht-und-arbeitswelt.ch



SUCHT | SCHWEIZ

www.suchtschweiz.ch

Impressum

Redaktion und Layout: Sucht Schweiz

Corporate Design: Pol Konzeption und Gestaltung GmbH

Illustrationen: Melanie Grauer

Danke für Ihre Spende



6.003.02 / 2025